

Tesis de Doctorado. CEPI. Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco de Chuquisaca, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

# **Modelo de Dirección para la Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento. Caso de Estudio: Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, UPSA.**

Roca Urioste, Vanya.

Cita:

Roca Urioste, Vanya (2012). *Modelo de Dirección para la Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento. Caso de Estudio: Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, UPSA* (Tesis de Doctorado). CEPI. Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco de Chuquisaca, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/vanya.roca/8>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/pk1q/GqW>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

**UNIVERSIDAD MAYOR REAL Y PONTIFICIA DE SAN  
FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

**VICERRECTORADO**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**MODELO DE DIRECCIÓN PARA UNIVERSIDAD  
SOSTENIBLE EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO  
CASO DE ESTUDIO: UNIVERSIDAD PRIVADA DE SANTA CRUZ DE  
LA SIERRA, UPSA**

**TRABAJO EN OPCIÓN AL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**Doctorante: VANYA MONICA ROCA URIOSTE, M.S.**

**Tutora: KAREM INFANTAS SOTO, Ph.D.**

**SANTA CRUZ DE LA SIERRA, noviembre 2012**

*El conocimiento es el resultado de la creación colectiva, liderizada por Quijotes de la ciencia que logran articular coherentemente los aportes de quienes tienen algo importante que decir, sobre un tema en particular.*

*Mi agradecimiento a esos Quijotes, que sin su ayuda no habría logrado una ansiada meta, que me abre un sinfín de oportunidades personales y profesionales.*

*Y mi agradecimiento en especial a quien me dio la fuerza para lograr uno de mis grandes sueños.*

## Tabla de Contenido

RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO 1: REFERENTES TEÓRICOS Y CONTEXTUALES DE LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL.....	22
1.1. Comprendiendo a la Universidad .....	22
1.1.1. La Dirección Educacional Institucionalizada .....	22
1.1.2. La Universidad como organización .....	26
1.1.3. Funciones de la Universidad .....	29
1.1.4. Impactos de la Universidad y su Responsabilidad Social.....	34
1.2. Sociedad del conocimiento y la tendencia de la educación .....	50
1.3. El Subsistema de Educación Superior en Bolivia y su marco regulatorio .....	56
1.4. Fundamentación teórica para la construcción del modelo de dirección.....	59
1.4.1. Organizaciones que aprenden.....	59
1.4.2. Gestión de conocimiento .....	65
1.4.3. Integrando las teorías para conceptualizar la Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento.....	68
CAPITULO 2.- DIAGNÓSTICO DELAS TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN EN BOLIVIA Y ESTADO ACTUAL DEL CAPITAL INTELECTUAL Y LA DIRECCIÓN EN LA UPSA, EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	78
2.1. La situación actual en el sistema universitario boliviano .....	78
2.2. La Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra y su capital intelectual.....	86
2.3. Características de la Dirección en la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, UPSA.....	100
CAPÍTULO 3.- PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO DE DIRECCIÓN PARA UNIVERSIDAD SOSTENIBLE .....	106
3.1. El Modelo de Dirección para una Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento – Modelo DUSSC .....	106
3.2. La implementación del Modelo .....	123
3.3. Constatación del Modelo de Dirección para Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento .....	124
CONCLUSIONES.....	130

RECOMENDACIONES .....	135
BIBLIOGRAFÍA.....	136
Referencias Bibliográficas.....	136
Bibliografía consultada .....	139

## Índice de Cuadros

Cuadro 1: Referentes teóricos de la Dirección Educacional Institucionalizada .....	25
Cuadro 2: Funciones de la investigación científico-tecnológica.....	31
Cuadro 3: Evolución de la definición de Desarrollo Sostenible.....	38
Cuadro 4: Tendencias de la Universidad.....	52
Cuadro 5: Proporción de matrícula estudiantil por género.....	80
Cuadro 6: Formación del personal de la UPSA.....	89
Cuadro 7: Grado académico de docentes .....	90
Cuadro 8: Publicaciones de la UPSA .....	92
Cuadro 9: Materias con apoyo de la Plataforma Virtual.....	94
Cuadro 10: Participación en reuniones de redes académicas como miembro.....	96
Cuadro 11: Participación en Proyectos Internacionales.....	97
Cuadro 12: Matriz de política de calidad para desarrollar el capital intelectual de la universidad sostenible .....	117
Cuadro 13: Matriz de indicadores de capital intelectual para evaluar el aprendizaje en la dirección educacional institucionalizada .....	121
Cuadro 14: Distribución de Expertos por criterio de selección.....	126
Cuadro 15: Valoración de los Expertos al Modelo de Dirección propuesto .....	127

## Índice de figuras

Figura 1: Contradicción principal del objeto de estudio.....	16
Figura 2: Impactos de la Universidad .....	36
Figura 3: El ciclo del conocimiento explícito-implícito .....	67
Figura 4: Relaciones de la primera ley, la relevancia.....	75
Figura 5: Relaciones de la segunda ley, la racionalidad .....	75
Figura 6: Relaciones de la tercera ley, el rendimiento .....	77
Figura 7: Matrícula de estudiantes nuevos en el sistema universitario boliviano .....	79
Figura 8: Matrícula total en el sistema universitario boliviano.....	79
Figura 9: La Dirección .....	110
Figura 10: Funciones de la Universidad y el capital intelectual.....	112
Figura 11: Proceso de aprendizaje .....	114
Figura 12: Modelo de dirección de universidad sostenible en la sociedad del conocimiento .....	115

## Índice de Anexos

Anexo 1: Visión horizontal de la tesis .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 2: Guía de entrevista a autoridades y directivos de la UPSA .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 3: Cuadro de categorización para las entrevistas .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 4: Entrevistas a directivos y autoridades de la UPSA ....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 5: Encuesta a Expertos .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 6: Nómina de Expertos consultados .....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 7: Resultados de la encuesta a expertos .....	¡Error! Marcador no definido.



## RESUMEN

La transformación del mundo, motivado principalmente por la incorporación de las nuevas tecnologías, ha cambiado la dinámica de las organizaciones en su conjunto. En ese ámbito, las Universidades (responsables de desarrollar el capital humano), deben contribuir con la creación y re-creación del conocimiento, involucrar a la comunidad en los avances logrados y promover su desarrollo. A partir de ello y tomando en cuenta este nuevo contexto, las universidades deben re-pensarse y re-construirse. En ese sentido y muy consciente de la importancia que tiene para la Universidad su transformación, es que en esta investigación se propone un Modelo de Dirección para la Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento. Este modelo, haciendo uso de la Teoría de los Procesos Conscientes articula de forma lógica y funcional los aportes de las organizaciones que aprenden y la gestión del conocimiento, como fundamento de la Dirección Educacional Institucionalizada actual.

El documento consta de tres capítulos; el primero es una reseña de los sustentos teóricos de la investigación así como de los aspectos relevantes en las tendencias de la educación, y cómo a través de la historia, las universidades han ido transformando sus organizaciones para atender las demandas. El capítulo concluye con la caracterización de la Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento y la articulación de los sustentos teóricos a utilizarse en la modelación.

El segundo capítulo presenta el estado actual del sistema educativo boliviano y sus tendencias. Complementario a ello se describe el estado del capital intelectual y las características de Dirección de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, UPSA, institución para la cual se diseñó el Modelo de Dirección.

El tercer capítulo incluye la propuesta del Modelo Teórico, objeto de la investigación y el mecanismo propuesto para su evaluación. Al finalizar se presenta los resultados de constatación del Modelo utilizando el método Delphi.

**Palabras claves:** Dirección Educacional Institucionalizada, Gestión Universitaria, Modelo de Dirección Universitaria, Gestión del conocimiento en la Universidad, Universidad que Aprende, Modelo de Universidad.

## ABSTRACT

The world transformation, mainly pressed by the incorporation of the new technologies, led to the institutional dynamics change as an all. Under this topic, the Universities (charged with human capital development) should contribute with the knowledge creation and re-creation, with the community involvement in the achieved results and by promoting its development. Starting from here and considering this new context, the universities should re-think and re-build themselves. Considering this and by being aware of the importance of the transformation for the University, in this work a new Management Model for the Sustainable University inside the Knowledge Society is proposed. This model, by using the Cognitive Processes Theory aligns logically and functionally the contributions of the learning institutions and the knowledge management as basis for the existing Institutionalized Education Management.

Three chapters compose the document; the first is a compilation of the theoretical basis of the research conducted, as well as, of the most relevant aspects in the new educational trends, and how through times the universities transformed their internal organization to respond to the challenges they faced. This chapter ends with the characterization of the Sustainable University inside the Knowledge Society and with the structuring of the theoretical basis to be used in the modeling process.

The second chapter presents the state-of-the-art of the Bolivian educational system and its trends. Additionally to that, a description is given of the current state of the intellectual capital and the characteristics of the Management Model of the Private University of Santa Cruz de la Sierra, UPSA, institution for whom this Management Model was developed.

The third chapter has the Theoretical Model proposed, accordingly with the research goal, and incorporates the proposed evaluating mechanism. To conclude the model is validation using the Delphi method.

**Keywords:** Institutionalized Education Management, University Management, University Management Model, Knowledge Management in the University, University that Learns, University Model.

# INTRODUCCIÓN

## Antecedentes

La complejidad en la que están insertas las organizaciones, demanda una serie de transformaciones para hacer frente al nuevo contexto. Esta complejidad está marcada por los cambios sociales, económicos y avances tecnológicos, en los que la educación y sobre todo las instituciones que administran la misma deben ser los primeros actores en asumir el reto al cambio, para hacerse pertinente a las demandas de la nueva realidad y a los nuevos compromisos o contrato social a cumplir. Por lo tanto, el nuevo reto de las instituciones será incorporar en la dinámica organizacional aspectos que le permitan acondicionar su dirección a las características pertinentes a la sociedad del conocimiento, para de esta forma lograr su sostenibilidad.

De esta manera, lo que algunos denominan la tercera revolución industrial, es producto del desarrollo de la ciencia que se inicia en el siglo XX, la cual está transformando las bases del trabajo y las formas de producción. Pese a que esta transformación, recibe diversos nombres, los expertos coinciden en que:

*...el nuevo escenario se basa en la irrupción de nuevas tecnologías, fundamentalmente de información y comunicación como la microelectrónica y la conformación de un modelo de acumulación donde la creación de valor está asociada a la introducción de conocimientos aplicados en las funciones de producción tradicionales, en una dinámica de innovación permanente resguardada por los derechos de propiedad intelectual y la conformación de mercados globales altamente competitivos y crecientemente articulados en redes digitales. (Rama, 2009:25)*

En este nuevo contexto de la sociedad del conocimiento, Manuel Castells lo define como “un nuevo paradigma tecnológico, que tiene dos expresiones fundamentales: una es Internet y la otra es la capacidad de recodificar la materia viva”(Castells, 2002). Al hablar de sociedad del conocimiento, de sociedad de red o sociedad de la información, Castells (2002) hace referencia no específicamente a la tecnología de comunicación sino a lo que ella permite para

poder lograr una transformación cualitativa en el conocimiento, en todos los ámbitos en los que a través de la innovación y creatividad se logra la competitividad.

En este nuevo mapa que se vislumbra en el siglo XXI, “Los centros de enseñanza superior están destinados a desempeñar un papel fundamental en las sociedades del conocimiento, en las que los esquemas clásicos de producción, difusión y aplicación del saber, habrán experimentado un profundo cambio”(UNESCO, 2005)

Se tiene certeza que el cambio es lo único permanente; la velocidad con la que se va transformando el planeta en los ámbitos, social, económico, tecnológico, obliga a que las organizaciones se transformen de una forma más acelerada para poder hacer frente a las necesidades del entorno, esto desde la perspectiva de los estados, la empresa, la industria y sobre todo las universidades como estructuras organizadas que son las principales instituciones que deben generar conocimiento y desarrollar el capital humano.

En ese marco surgen demandas como las expresadas en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior realizada en octubre del 1998 y ratificada como vigente en la Conferencia Mundial del julio del 2009, donde luego de la reflexión se proponen lineamientos para la educación del Siglo XXI. Esta reflexión tiene como antecedentes inmediatos, entre otros, la gran expansión de la matrícula estudiantil a nivel mundial, que se multiplica por más de seis en la segunda mitad del siglo XX; el gran desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, que cambia definitivamente la manera de producir, organizar, difundir y de acceder al conocimiento, pero al mismo tiempo agudiza las diferencias entre países desarrollados y menos adelantados. Este panorama demanda repensar la visión de la educación y reestructurar las organizaciones de educación, reflexionado sobre los impactos esperados de estas, a través de sus funciones de docencia, interacción social e investigación (UNESCO, 1998).

De esta manera, es importante rescatar del informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidido por Jacques Delors, los cuatro pilares de la educación a lo largo de la vida: aprender a conocer lo que implica aprender a aprender; aprender a hacer, que tiene un principal énfasis en el desarrollo de competencias profesionales en un marco de diversidad; aprender a vivir juntos, es decir el ser parte integral de una

sociedad en la que también existen los demás en un ambiente de diversidad y respeto; y aprender a ser, para fortalecer la propia personalidad, el ser autónomo y responsable, respetando las posibilidades de los individuos. (Delors, 1996)

Entre los insumos para concretar estos cuatro pilares contamos también con la propuesta de Edgar Morín, publicada por la UNESCO en 1999, en la cual plantea los siete saberes fundamentales que deben tenerse en cuenta en la educación del futuro, los cuales dan origen a los problemas centrales que debe tenerse en consideración al momento de re-ver la visión de la educación; estos son: la ceguera del conocimiento, la necesidad del conocimiento pertinente, la enseñanza de la condición humana y la identidad terrenal, el saber cómo enfrentar las incertidumbres, enseñar la comprensión y reflexionar sobre la ética del género humano. (Morin, 1999)

Para completar este análisis preliminar, se presentará una síntesis de una de las principales propuestas desarrolladas en el marco del Proceso de Bolonia desde 1999, el cual está enfocado en facilitar el intercambio de los profesionales en Europa y en adaptar los contenidos de los programas de estudio a las demandas sociales. Esto con la finalidad de convertirse en la economía más competitiva del mundo antes del 2010, compromiso asumido en la Estrategia de Lisboa el año 2000. En ese contexto, el 2001 surge el Proyecto Tuning con la misión de crear un área de educación superior integrada en Europa. Ante la necesidad de contar con mecanismos adecuados para la comparabilidad, compatibilidad y competitividad para la movilidad de estudiantes y profesionales; el Proyecto Tuning propone desarrollar su propuesta concentrada en la estructura y contenido de los estudios, y se orienta a trabajar en la definición de competencias genéricas y específicas de los programas de estudio, reorientando de esa manera el enfoque educativo en el proceso enseñanza aprendizaje, inicialmente centrado en el docente a un proceso centrado en el estudiante y sus resultados. (J. González, Wagenaar, Robert, 2003)

El mencionado proyecto tuvo una importante repercusión, por lo cual las universidades latinoamericanas enfocaron su mirada en Tuning. El 2004 surge Tuning América Latina con la misma base y con las mismas líneas de trabajo: Identificación y desarrollo de competencias genéricas y específicas; enfoques de enseñanza-aprendizaje centrado en el estudiante y la evaluación del aprendizaje, compatibilidad en los créditos académicos y búsqueda de la

calidad académica.(Beneitone, 2007) La principal diferencia está en que mientras en Europa es un proceso con trasfondo económico y competitivo, que parte de una demanda de Estados y de la Comunidad Económica Europea, en América Latina surge como iniciativa de las universidades previsoras de las necesidades de cambio en el sistema educativo, con la finalidad de prepararse para continuar existiendo en un mundo globalizado.

Paralelamente a los acontecimientos de orden planetario, en diciembre del 2010 se aprueba la Ley de Educación Boliviana, el sistema educativo que propone se fundamenta en una educación abierta, humanista, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria (Gaceta, 2010).

En la revisión bibliográfica no se ha encontrado estudios específicos a la Dirección Educacional en Bolivia, salvo un estudio realizado por la autora (Roca, 2010) sobre el Estado de la Planificación Estratégica en las Universidades de Bolivia, realizado en el marco de un Programa Alfa III, Red de Observatorios de Dirección Estratégica en América Latina y Europa.

En el marco de los aspectos analizados y la experiencia de la autora de esta tesis, sugiere la existencia de una contradicción principal entre la nueva y creciente demanda generada a partir de la sociedad del conocimiento, la necesidad de formar profesionales esencialmente humanos, en la búsqueda de un desarrollo sostenible; y el modelo de dirección educacional descontextualizado que tienen las universidades para cumplir con sus funciones sustantivas de docencia, investigación e interacción social.

En base a lo antedicho se rescatan y sintetizan las siguientes situaciones:

Primera: Se ha transformado las bases de producción y del trabajo, lo que lleva al mismo tiempo una transformación en la forma de producir, organizar y difundir el conocimiento, que está sustentado las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, NTICs, Esa transformación tiene dos grandes impactos en la Universidad, una es en su administración como organización y la segunda en la forma en que se desarrollan sus procesos principales de docencia, investigación e interacción social.

Segunda: Hay una necesidad advertida y demandada tanto por los organismos internacionales vinculados a la educación, como de las mismas universidades, de reflexionar y transformar los procesos de la Universidad, tendientes a formar profesionales que sepan aprender, hacer, vivir e interactuar en la sociedad a partir de aprender a ser personas autónomas, con una cultura y filosofía que los identifique. Para de esa manera poder desenvolverse en el nuevo mundo con permanentes cambios, donde se requiere profesionales comprometidos con el desarrollo sostenible, con competencias en el ámbito de la tecnología, y al mismo tiempo seres humanos eminentemente éticos, que sepan desenvolverse y enfrentar el permanente estado de incertidumbre.

Se hace patente la necesidad de transformarse para atender y dar respuesta a las nuevas demandas de la educación. Demandas que están dadas por el importante crecimiento de la población estudiantil, la diversidad de formas que se puede acceder a la educación, la diversidad de maneras que se tiene para aprender y sumado a ello hay una sentida necesidad de reflexionar sobre el contrato social de la Universidad.

Tercera: Hay una necesidad en las universidades como toda organización y sobre todo las complejas; de transformar las formas de trabajar asumiendo el reto de su transformación como consecuencia de una reflexión de su forma de administrar y evaluar sus procesos principales: docencia, investigación e interacción social, sin excluir sus procesos de apoyo y facilitadores.

Cuarta: Dado que, en la época en que se vive lo único permanente es el cambio, que las sociedades viven en permanente incertidumbre, la considerable generación de información que se produce, la complejidad de los procesos, y la gran necesidad de transformar todo ello en conocimiento que pueda ser capitalizado en cada miembro de la organización y en la misma Universidad, se requiere establecer mecanismos adecuados, para que tanto a nivel personal como organizacional, se pueda aprender, no solo de la experiencia sino también de procesos prospectivos estructurados y sistematizados. Ser una organización que aprende en una dinámica de mejora continua.

Quinta: Existe la necesidad de adecuación de las universidades privadas, que se encuentran en franco crecimiento a la sociedad del conocimiento y de forma particular la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, UPSA, que se ha destacado por los buenos resultados de

su dirección, logrando de esa manera una reputación que es reconocida, apreciada y valorada por el sistema universitario boliviano. En este proceso de transformación el modelo de dirección deberá ser el primero en adecuarse, a la nueva realidad de la sociedad del conocimiento, alineando a su filosofía de mejora continua; para que al mismo tiempo de lograr su continuidad, contribuya en la formación del capital humano que requiere el país y la región, aportando al desarrollo sostenible; así como la generación del conocimiento sobre la base de un permanente aprendizaje, no solo de los diferentes ámbitos de la ciencia sino de sus procesos de dirección.

En ese sentido el **Problema de Investigación** se expresa de la siguiente manera: El modelo de Dirección Educacional Institucionalizada vigente en la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, UPSA, no responde a las necesidades del nuevo contexto, denominado sociedad del conocimiento, lo que impide desarrollar sus funciones de forma pertinente y con responsabilidad social.

Las nuevas necesidades del contexto se definen como:

- Transformación de las bases de trabajo y generación de conocimiento.
- Considerable incremento de la demanda para la formación profesional, con características diversas y complejas.
- Proceso permanente de mejora continua para mantener la calidad de la educación en un contexto de permanente cambio.

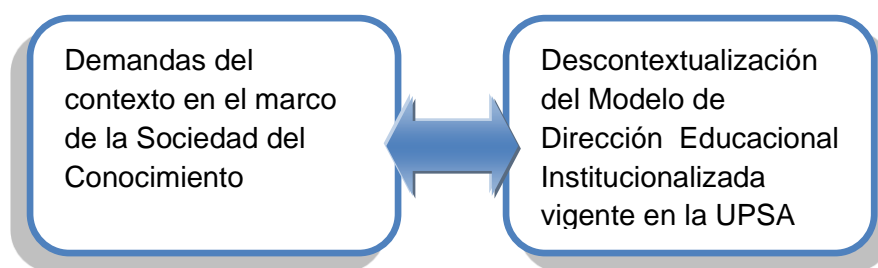
Para el desarrollo de la investigación se plantean las siguientes preguntas científicas que luego son la guía para las actividades de investigación:

- ¿Cuáles son las características de la Universidad como organización y cuáles las funciones susceptibles de ser mejoradas en el contexto de las universidades privadas?
- ¿Cuáles son las tendencias de la educación en Latinoamérica y Bolivia que determinan las posiciones en las universidades privadas?
- ¿Cuál es el estado del capital intelectual en la UPSA?
- ¿Cuáles son los componentes o sustentos se debe incluir en la Dirección Educacional Institucionalizada para que la UPSA sea sostenible y pertinente en la sociedad del conocimiento?



El **objeto de estudio** que se abordará es el Proceso de la Dirección Educacional Institucionalizada de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, donde la contradicción principal del objeto de estudio es entre las nuevas y crecientes demandas generada a partir de: las características de la sociedad del conocimiento, la necesidad de contribuir a la sociedad con profesionales con competencias pertinentes a la sociedad del conocimiento, investigaciones que aporten al desarrollo sostenible y actividades de interacción que contribuyan al desarrollo de sus organizaciones e instituciones así como de la ciudadanía; con el modelo de dirección educacional descontextualizado que tiene la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, UPSA para cumplir con sus funciones sustantivas de docencia, investigación e interacción social.

**Figura 1: Contradicción principal del objeto de estudio**



*Fuente: Elaboración propia.*

El **campo de acción** corresponde a la Dirección en la UPSA.

La **idea a defender** se expresa de la siguiente manera, el Modelo de Dirección basado en la gestión del conocimiento y los lineamientos de las organizaciones que aprenden, permitirá a la UPSA, cumplir con sus funciones sustantivas de forma pertinente en el contexto de la sociedad del conocimiento.

El **objetivo** de la tesis es diseñar un Modelo Teórico de Dirección que esté contextualizado, para que la Dirección Educacional Institucionalizada de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, UPSA, sea pertinente y que aprenda en la Sociedad del Conocimiento.

Los **objetivos específicos** para el desarrollo de trabajo son:

- 1) Caracterizar la organización Universidad e identificar cuáles son las funciones susceptibles de mejorar en las universidades privadas.
- 2) Describir los modelos de dirección educacional que se han desarrollado a través del tiempo.
- 3) Describir las tendencias de la educación superior en Latinoamérica y Bolivia
- 4) Describir el grado de desarrollo del capital intelectual y la gestión del conocimiento en la UPSA.
- 5) Identificar los componentes que debe tener el modelo teórico de dirección en el contexto de la sociedad del conocimiento.

### **Justificación**

El aporte **teórico** de la tesis incluye una aproximación teórica a la Dirección Educacional Institucionalizada. Una definición mejorada de las funciones de la Dirección adecuada a las necesidades actuales. La caracterización de un modelo de universidad sostenible pertinente. La fundamentación utilizando para el diseño la Teoría de los Procesos Conscientes de Álvarez de Zayas et al.(2003), que facilitó integrar la gestión del conocimiento, el proceso de aprendizaje de Nonaka y Takeuchi (1995), las funciones de la dirección a partir de las cinco disciplinas propuestas por Senge (2010) y las funciones sustantivas de la Universidad.

Tiene **significación práctica** porque el modelo teórico propuesto permitirá a la UPSA, mejorar su Dirección Educacional Institucionalizada en una dinámica de mejora continua.

Las matriz de política de calidad e indicadores que se proponen son herramientas que la Universidad podrá incorporar a su sistema de gestión de calidad.

Así mismo se benefician varios actores: los directivos de la Universidad, que podrían mejorar cualitativamente su accionar; la comunidad universitaria, que le permitiría enriquecer y aprender de forma sistemática, lo que incrementa el nivel de calidad y competitividad de los profesionales; la comunidad comprendida por la sociedad en general así como el sector empresarial industrial, porque se beneficia de profesionales de mejor calidad, reciben aportes al conocimiento pertinente para el desarrollo de la región.

Este modelo podría ser aplicado en otras universidades de similares características a la UPSA y contexto parecido, dando énfasis a la función que caracteriza su perfil institucional.

Es de **actualidad** porque el modelo propuesto es la respuesta que coadyuva a resolver la contradicción existente entre las necesidades del contexto en la sociedad del conocimiento y la forma de dirigir las instituciones de educación en la sociedad del conocimiento.

La **novedad** de la tesis es que si bien toma sustentos teóricos de otros investigadores, estas son articuladas con rigor teórico para diseñar un modelo que integra a la Dirección Educacional Institucionalizada las funciones sustantivas de la Universidad con la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

El trabajo cuenta con **pertinencia social**, puesto que a partir de la aplicación del modelo, contribuirá a mejorar la calidad de la UPSA y por ende a sus profesionales, contribuyendo con ello a mejorar el capital humano, sustentado en la valorización del capital intelectual de la región que es la base del desarrollo sostenible. Lo mencionado es un aspecto de primordial importancia para el país, puesto que se requiere que las universidades formadoras de profesionales y generadora de conocimiento se impongan estándares internacionales de calidad a partir de fortalecer su cultura regional.

### **Diseño metodológico**

A continuación se detalla el **tipo de investigación** en función a diversas clasificaciones descritas por Ramírez M. (2010):

Según su finalidad es aplicada, porque se tratará de resolver un problema práctico, al proponer un modelo teórico de dirección que permita transformar para contextualizar la Dirección Educacional Institucionalizada en la UPSA.

Según su alcance es transversal, porque se estudiará la problemática de la educación a partir de la Dirección Educacional Institucionalizada en la actualidad, en un momento dado.

Según la concepción del fenómeno es Ideográfica, porque se enfatizará en lo particular e individual, analizando la problemática de la Dirección Educacional Institucionalizada desde la perspectiva de las universidades en la sociedad del conocimiento

Según la dimensión temporal será contextual, pues se abordará el objeto de estudio tal como se está desarrollando al momento de realizar la investigación.

Según la profundidad será descriptiva y propositiva, pues a partir de una realidad observada y de la descripción de la situación, permitirá a través de un análisis dialéctico, proponer un modelo de Dirección para la UPSA, que sea pertinente a la sociedad del conocimiento.

Para la construcción del modelo se realizaron una serie de **tareas investigativas** para dar respuesta a las preguntas científicas previamente definidas.

Para el **diseño metodológico**, del presente trabajo la investigadora se adscribió al **paradigma interpretativo**, tomando en cuenta que el objeto de estudio es una construcción social que es resultado de interpretaciones subjetivas cuyos significados los otorga quienes lo protagonizan; que la finalidad de la investigación es comprender e interpretar la realidad educativa tomando en cuenta los significados que le otorgan las personas, así como sus percepciones, intenciones y acciones.(Ramirez M., 2010)

Con la finalidad de comprender en su contexto y abordar de forma holística el objeto de estudio, y siendo consecuente con el paradigma interpretativo, se utilizó **enfoque cualitativo**.(Ramirez M., 2010) El aplicar diferentes técnicas de este enfoque permitió desarrollar generalizaciones a partir de las indagaciones realizadas y el significado que le dan los directivos de la UPSA sobre la realidad de la dirección en su Universidad a partir de su experiencia en la Dirección.

Para la primera interrogante científica, se utilizó el método teórico de análisis documental (Ramirez M., 2010), mediante el cual se procedió a recabar y seleccionar los diferentes aportes sobre las características y funciones de la Universidad como organización, así como las funciones de la Universidad. Para la presentación del estudio se hizo un análisis y se sintetizó las principales ideas y aportes teóricos como la Dirección Educacional Institucionalizada, que fueron tomados como base para el estudio. Esto también permitió que a través de un proceso inductivo y deductivo, se comprenda las características de la organización en la Universidad así como sus funciones, y a partir de ello se haga generalizaciones que permitan abordar de mejor manera la comprensión del objeto de estudio.

El análisis documental también permitió abordar la segunda interrogante científica, y mediante el análisis de la documentación recabada, se construyó una síntesis de las tendencias de la educación en Latinoamérica y conocer las características del sistema educativo boliviano.

El método etnográfico (Ramirez M., 2010) fue utilizado para la tercera interrogante científica, la etapa del diagnóstico de la UPSA, forma en que se conoció las características de su capital intelectual y las características de la dirección, para ello se utilizó la técnica de la entrevista en profundidad, que se llevó a cabo con un Director de la Fundación, la Rectora, Director de Postgrado, cuatro de los cinco decanos, Secretario General y Gerente General. Para la evaluación e interpretación de las entrevistas se utilizó el recurso informático Atlas-ti con el cual se procedió a codificar la información y estructuración de los datos según una categorización previamente establecida, que se encuentra en el Anexo 4. El método mencionado y sus técnicas, permitieron a la investigadora poder describir y analizar la problemática de estudio, entendiendo la situación de forma holística, y buscando los significados de las acciones humanas en la sociedad y el sistema educativo. De forma complementaria y para triangular la información recabada en las entrevistas, se hizo un análisis de estudios llevados a cabo en la UPSA y que están en el ámbito de la investigación, y se recabó información necesaria a través de informes que genera la misma Universidad.

El proceso inductivo y deductivo permitió, delinear las tendencias de la educación en Bolivia a partir de los aportes que otros autores hacen en la educación en Latinoamérica, y la información recabada mediante el análisis documental, con lo cual se logró caracterizar las tendencias de la educación en Bolivia.

La cuarta interrogante científica que tuvo como resultado la elaboración de la propuesta, se hizo uso del método sistémico (Ramirez M., 2010), que a partir de la aplicación de la Teoría de los Procesos Conscientes de Álvarez de Zayas et al.(2003), con lo cual permitió identificar e integrar las abstracciones de los diferentes sustentos teóricos seleccionados a partir de la representación de componentes que se vinculan en la Dirección Educativa Institucionalizada, partiendo desde lo externo a lo interno, tomando como base los sustentos teóricos de la gestión del conocimiento, el proceso de aprendizaje de Nonaka y Takeuchi (1995), las funciones de la dirección a la que se incorporó aspectos planteados en la quinta disciplina propuesta por Senge (2010) y las funciones sustantivas de la Universidad.

Una vez comprendida de forma sistémica e integral la realidad observada; utilizando el método de la modelación, se procedió a realizar la abstracción del objeto de estudio enriquecido. Se logró de esta manera reproducir de forma ideal y abstracta el modelo teórico de la Dirección para Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento.

Para la elaboración de la matriz de indicadores, a través de la cual se mide los resultados de la dirección educacional, se utilizó el método de análisis documental, puesto que se hizo una revisión de los lineamientos e indicadores existentes de la gestión del conocimiento y del capital intelectual, los cuales se tomó como inspiración y se elaboraron indicadores específicos para el quehacer de la Universidad, de manera que permita evaluar el Capital Intelectual a partir del aprendizaje que pueda generarse en la Dirección la Universidad que implementa el modelo.

Con la finalidad de constatar el modelo teórico propuesto, se procedió a someterlo a criterio de expertos utilizando el Método Delphi,(Oñate Martínez, 1990) Para lo cual se aplicó la encuesta que está en el anexo 5, a 21 profesionales vinculados al ámbito de la educación superior como directivos e investigadores. De los 21 expertos, de los cuales 10 son bolivianos y el resto de Europa, Latinoamérica y Estados Unidos. La nómina de los expertos con la referencia de su experiencia profesional se encuentra en el anexo 6. Por las respuestas obtenidas de los expertos no se necesitó la realización de más rondas de consultas. Los resultados de la aplicación del cuestionario se encuentran en el anexo 7.

## **CAPITULO 1: REFERENTES TEÓRICOS Y CONTEXTUALES DE LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL**

El presente capítulo está conformado en cuatro partes: en la primera, se presenta la caracterización de la Universidad como institución de educación a partir de sus impactos. La segunda una síntesis de la sociedad del conocimiento en relación a la educación y las instituciones encargadas de ello. Una tercera parte que es síntesis de la tendencia de la educación en Latinoamérica, los aspectos analizados permitirán deducir las características a tomarse en cuenta al momento de adecuar el sistema educativo para las nuevas necesidades. La cuarta parte es una integración de los aspectos sintetizados en las tres primeras y la incorporación de los sustentos teóricos del modelo a desarrollar: la gestión del conocimiento y organizaciones que aprenden.

### **1.1. Comprendiendo a la Universidad**

Para abordar una transformación en la Universidad, es fundamental conocerla y comprenderla, a continuación se definirá a la Dirección Educacional Institucionalizada, se identificarán las características de la universidad como organización, se describirán las funciones de la universidad, los impactos que genera y la importancia en el entorno y por último, los modelos de universidad que han existido desde sus orígenes y los modelos emergentes que se proponen en función a la transformación permanente del contexto.

#### **1.1.1. La Dirección Educacional Institucionalizada**

La Dirección Educacional Institucionalizada es la definición más pertinente y adecuada que se le da al proceso de administrar una organización educativa. En el transcurso del tiempo y recuperado de las ciencias de la administración se ha utilizado términos como, administrar y gestionar; sin embargo cada uno de ellos queda insuficiente o no aplicable a las organizaciones educativas. Según la Real Académica de la Lengua Española, Administrar es “dirigir una institución, ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes”(RAE), Gestionar es “Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera”(RAE). Como se aprecia y dado que su origen está en el ámbito empresarial, estos términos connotan una visión de lucro pues se administra o gestiona una empresa. En ese sentido cuando se trata de dirigir instituciones educativas ya sean escuelas o universidades,

surge el término de dirección, el cual incluso se ha incorporado al nombre de los cargos en la estructura, es así que encontramos a los directores de colegios, la dirección académica, la dirección de postgrado, la dirección de extensión, la dirección de carrera; por tanto, el dirigir organizaciones universitarias se la reconoce como dirección.

Según el Diccionario de la RAE, Dirección es “Acción y efecto de dirigir; tendencia de algo inmaterial hacia determinados fines; camino o rumbo que un cuerpo sigue en su movimiento; consejo, enseñanza y preceptos con que se encamina a alguien; conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, un establecimiento, una explotación, etc.”(RAE).

Según lo especifica Bringas (1999, p.10) “...la dirección es una ciencia general, que refleja el hecho de ser un proceso inherente a toda actividad social... estudia un conjunto de leyes asociadas a la complejidad de su objeto.”. La dirección tiene que ser concebida también como una ciencia de aplicación, ya que también manifiesta de un modo más concreto y de contenido específico. En ese sentido se puede afirmar que la dirección no puede existir sin un contenido que es la forma concreta de manifestación. Es así como se le da un contenido cuando se indica, dirección política, dirección económica, dirección educacional, entre otros. (Bringas Linares, 1999)

Por tanto, según lo plantea Bringas (1999), la dirección en organizaciones de educación, requiere de su especificidad y en consecuencia se subordina en última instancia a la pedagogía, que a su vez es una síntesis integradora de las ciencias de la educación, tales como la filosofía, sociología y psicología educativa. Quedando de esta manera, la dirección educativa, sujeta al objeto, leyes y regularidades de la pedagogía, como a sus referentes teóricos y metodológicos.

Por otro lado se utiliza el término “educacional” porque educativo implica una de las dimensiones del “proceso docente-educativo”, lo cual sería insuficiente. Tampoco se utiliza el término escolar, como lo han hecho algunos autores, porque hace referencia solo a un sector, que es el ámbito de la educación básica (Bringas Linares, 1999).

En consecuencia, la Dirección Educacional, según la define Bringas (1999:24) es “el proceso social para alcanzar, a partir de una determinada pre-visualización del futuro, las metas fijadas,



las formas de involucrar a los participantes en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación de las personas”.

La Dirección Educacional Institucionalizada al ser proceso social es una síntesis de (Bringas 1999):

- a) Los objetivos definidos con acierto.
- b) Las personas que participan activamente de las decisiones.
- c) Los resultados obtenidos que representan la consolidación permanente del sistema educacional.
- d) La formación integral de las personas.

En la Dirección Educacional Institucionalizada se desarrolla una interacción entre lo interno y lo externo; a partir de esta interrelación surgen una serie de contradicciones que deben ser resueltas por la Dirección Educacional Institucionalizada para asegurar la continuidad de la institución educativa, Bringas (1999) detalla las siguientes:

- a) El encargo social y el proceso docente/educativo, entendido como estabilidad interna y la integración del entorno.
- b) Las demandas estudiantiles sobre un tipo específico de educación y de los profesores investigadores que quieren enseñar “sus conocimientos” y hacer “su investigación”.
- c) Los “intereses en conflicto” de los diversos grupos sociales internos y externos en torno a determinadas cuestiones del trabajo institucional.
- d) Los ámbitos académico/científico y administrativo/financiero, por la vinculación más estrecha del gasto de los recursos a las prioridades institucionales reales.
- e) Las formas obsoletas y modernas de organización del trabajo personal que domina conocimiento e información.
- f) Los esquemas organizativos y las estrategias educacionales
- g) Formas tradicionales de dirigir y las necesidades que emanan de los cambios políticos, económicos, científicos, físico-ambientales y sociales, propuesto por A. Vega (1997).
- h) La Universidad como institución social encargada de formar profesionales capaces de transformar la propia sociedad y la falta de recursos materiales y financieros para tales fines, propuesto por R. de la Peña (1997).

Como se mencionó los principales referentes teóricos de la Dirección Educacional Institucionalizada provienen de la pedagogía, pues ello hace que sea pertinente la dirección a la administración de una organización con fines educativos. A continuación se presenta la Cuadro 1 donde se los detalla tomando para ello la clasificación de las funciones de la ciencia tales como Objeto, leyes, método y principios.

**Cuadro 1: Referentes teóricos de la Dirección Educacional Institucionalizada**

<b>Referentes Teóricos de las ciencias pedagógicas</b>	<b>Aplicación en la Dirección Educacional Institucionalizada (DEI)</b>
1. El objeto de estudio de la pedagogía como ciencia: el proceso de formación integral y permanente de las personas.	El fin último (objeto) de la DEI consiste en la optimización del proceso de formación integral y permanente de las personas.
2. El carácter rector de los objetivos, como categoría que expresa la necesidad social y determina el desarrollo del proceso-docente educativo (PDE).	La fijación, interrelación y medición de objetivos a todos los niveles de la DEI orienta y articula las actividades y tareas institucionales.
3. Las relaciones sociales constituyen el punto de partida y final de la teoría y la praxis del PDE y la actividad transformadora su eje aglutinador.	Las condiciones favorables de interacción y colaboración, las relaciones de comunicación entre los actores de la DEI.
4. Las condiciones óptimas para el desarrollo de la inteligencia y el aprendizaje en el PDE; los procesos cognoscitivos concebidos sobre la base del papel de las representaciones mentales.	El cambio progresivo como equilibrio entre la “asimilación” y “acomodación de la DEI con enfoque de procesos asegura la pertinencia social de la institución educacional.

*Fuente: Bringas (1999, p. 37)*

El objeto de la Dirección Educacional Institucionalizada es la optimización de formación permanente e integral de las personas, y Bringas (1999:46) las sustenta en las leyes

enunciadas por Álvarez de Zayas et al. (2003), proponiendo las leyes de la Dirección Educacional Institucionaliza, las cuales se detallan a continuación:

- 1) Ley de las relaciones del proceso de dirección institucional en el contexto social, a la que se denomina también, “ley de pertinencia social de la Dirección Educacional Institucionalizada”, donde lo social tiene un papel determinante en relación con el proceso de dirección.
- 2) Ley de las relaciones entre lo social e individual, a la que se denomina también como “ley de conjugación armónica entre lo social e individual en la dirección educacional institucionaliza.”
- 3) Ley de las relaciones internas entre los diversos componentes del proceso de dirección institucional, a la que se denomina también “ley de integración y diferenciación de los componentes de la Dirección Educacional Institucionalizada.” Esta ley establece el carácter integral y diferenciable de la dirección institucional y destaca la relación planificación-evaluación institucional.

A continuación se indican las Regularidades de la Dirección Educacional Institucionalizada (Bringas 1999, p. 47)

- a) La misión de la categoría rectora de la Dirección Educacional Institucionalizada.
- b) Las relaciones entre la misión, los ámbitos generales de acción y los objetivos estratégicos tienen un carácter reiterado y estable al interior de la Dirección Educacional Institucionalizada.
- c) La Dirección Educacional Institucionalizada articula los factores objetivos y subjetivos de la institución educacional.
- d) La Dirección Educacional Institucionalizada tiene un carácter integrable y diferenciable.
- e) La relación planificación-evaluación expresa el carácter sistémico de la Dirección Educacional Institucionalizada.

### **1.1.2. La Universidad como organización**

Para abordar de forma adecuada el objeto de estudio, es importante comprender dónde se desarrolla, por tanto se debe partir de reconocer la complejidad de la Universidad como organización. Sobre este tema, Mintzberg (1993) hace un interesante estudio de las organizaciones clasificándolas, caracterizando en particular a la “organización profesional” que

corresponde a la Universidad, a continuación se hace una descripción de los resultados alcanzados por mencionado autor, y sobre esa base se realizará una aplicación basada en la experiencia y conocimiento de la Universidad como organización.

Dadas las características de trabajo en la Universidad, tales como el desarrollo de la docencia, la investigación y la interacción con la comunidad, éste debe ser llevado a cabo por expertos, quienes según Mintzberg (1993, p.787) “trabajan más o menos solos, en situaciones más estables, y que implica habilidades y conocimientos menos cambiantes”

El trabajo de los “expertos” que en el caso de la Universidad lo desarrollan los docentes e investigadores, es de una alta complejidad y para que tenga buenos resultados es fundamental que cuenten con las habilidades y conocimiento para ello. Este conocimiento para el caso de los docentes corresponde a la disciplina profesional que enseñan así como las estrategias de enseñanza-aprendizaje; en el caso de los investigadores se adicionan los métodos y técnicas de investigación.

El trabajo de los docentes e investigadores se desarrolla de una forma autónoma, con un bajo nivel de coordinación. Una de las actividades muy difíciles de realizar en las universidades es que exista una coordinación entre los docentes de la misma área de conocimiento y la misma materia, a ello se suma la alta discreción, es decir cada docente desarrolla su trabajo de forma autónoma y utilizando sus propias estrategias, esto implica que los directivos de las Universidades tienen un poder debilitado e indirecto, y les es bastante difícil dirigir si no saben asumir sus funciones de forma pertinente y esperada.

En ese marco los principales problemas de la dirección en la configuración de la Organización Profesional, son : la coordinación, la discreción y la innovación (Mintzberg, 1993)

En la coordinación se requiere, coordinar el trabajo entre los profesionistas y el personal de apoyo o staff; en esta relación se genera un conflicto entre el poder vertical de la línea de autoridad del poder central y el poder horizontal de las especializados profesionales, pues ellos también quieren dar las órdenes. Por otro lado se requiere la coordinación horizontal, es decir entre los docentes; pero “...dada la carencia en la Organización Profesional de un mecanismo de coordinación efectivo para enfrentar esta situación, estas organizaciones generan, sin remedio, numerosos conflictos” (Mintzberg, 1993, p. 800).

El segundo grupo de problemas se origina en la categorización. Al centralizar en alto grado la discreción en manos de los profesionistas individuales; dada la gran complejidad de las habilidades que se requieren para atender las situaciones presentadas; no importa que tan estandarizadas estén, requieren el ejercicio de juicio considerable. El problema está en que la discreción funciona bien solo cuando se trata de profesionistas competentes y conscientes.

Por otro lado hay también profesionistas que confunden las necesidades de sus clientes con las habilidades de su negocios, por ejemplo si al docente le gusta un tema en particular, lo dicta aunque no esté establecido en su programa de materia, es decir el profesionista le da lo que le gusta hacer y no lo que el cliente necesita, esto tiene que ver con la conducta ética.

El problema radica en que es difícil de corregir, porque una vez identificado, los profesionistas son reacios a actuar en contra de sus colegas, y por otro lado hay una dificultad intrínseca en cuanto a tener resultados observables claros del trabajo profesional. Existe el riesgo también que el profesionista priorice la lealtad a su profesión sobre la lealtad a la organización donde la practican.

Referente al problema de innovación, es que esta depende de la cooperación. Todo programa nuevo requiere de una reestructuración y reacomodo de las categorías, y como consecuencia la participación de los colegas para la implementación de la innovación, pues el cambio demanda una acción colectiva. En ese sentido, la renuencia de los profesionistas a cooperar con los demás y la complejidad de los procesos colectivos pueden producir resistencias hacia la innovación. Es por ello que se hace tan difícil en una Universidad la transformación de los modelos de enseñanza.

Esto se debe a que son burocracias profesionales, “las estructuras de desempeño fueron diseñadas para perfeccionar determinados programas en entornos estables, no son estructuras que resuelven problemas nuevos para crear programas nuevos para necesidades no previstas” (Mintzberg 1993, p. 801).

Los problemas de la innovación en la Organización Profesional tiene su origen en el pensamiento convergente, en el razonamiento deductivo de los profesionistas, esto significa que los problemas nuevos surgen en las viejas categorías.

Una solución innovadora a los problemas requiere de un razonamiento inductivo, este es, la inferencia de la solución general a partir de la experiencia particular. Y ese razonamiento es divergente.

Pero, ¿cómo tratan estas organizaciones atender estos problemas?, a continuación algunas situaciones. Los que están fuera de la profesión intenta controlar el trabajo mediante medios tradicionales como la supervisión directa, lo cual no funciona porque se trata de trabajos complejos. Otros intentan estandarizar el trabajo o sus resultados, lo cual tampoco es posible porque dada la complejidad, no se lo puede estandarizar con reglas y procedimientos, y menos observar los resultados.

*“Si el profesionalista es incompetente, ningún plan ni regla establecida por la tecno estructura, ningún orden de ningún administrador o gobierno oficial jamás podrá hacerlo competente. Por el contrario estos planes, reglas y ordenes pueden impedir al profesionalista competente desarrollar con eficiencia su trabajo” (Mintzberg 1993, p. 802).*

Es por ello la importancia que se tiene de contar con mecanismos de aseguramiento de la calidad buscando no solo hacer las cosas correctas sino correctamente, que permitan en cada una de las fases de los diferentes procesos asegurar el logro de los objetivos trazados, y establecer un sistema que permita una retroalimentación con incentivos para los docentes e investigadores para que el desarrollo de su trabajo sea de calidad.

Comprendida la complejidad que implica la dirección en una Universidad, ahora se presentarán de forma detallada cuáles son sus tres grandes misiones, también conocidas como las funciones sustantivas que en su aplicación se transforman en procesos principales de la Universidad.

### **1.1.3. Funciones de la Universidad**

Como toda organización, la Universidad también tiene su razón de ser, sus grandes misiones son la formación del capital humano, desarrollado a través del proceso docente-educativo, la generación de nuevo conocimiento que permita contribuir al desarrollo de los países, que es la investigación y una tercera gran misión que se incorporó en la era moderna, que es la extensión universitaria cuyo fin es traspasar a la ciudadanía el conocimiento que permita una

mejora en la calidad de vida, esta ha tenido algunas transformaciones que se verán en el desarrollo de cada una de estas grandes misiones.

La función de docencia entendida como el proceso educativo o proceso enseñanza aprendizaje, que tiene que ver con la formación de las personas para que puedan desarrollarse en la comunidad. Esta función con el tiempo se ha vuelto más compleja pues deben dedicarse no solo a la formación de grado sino también al nivel mucho más avanzada como lo es la formación en programas de doctorado. A esto se le suma las características con que tiene que tener el profesional, entre ellas habilidades técnicas, competencias, conocimientos sofisticados, pensamiento crítico, responsable del desarrollo de la comunidad, comportamiento ético, entre otros. Siempre tratando de acomodar la enseñanza a las nuevas demandas en cada uno de los tiempos, primero para la era agrícola, luego la era industrial y ahora la era del conocimiento(Altbach, 2008).

Dentro del proceso enseñanza aprendizaje, Álvarez de Zayas et al. (2003) identifica tres funciones: la instructiva, que es aquella a través de la cual se lleva a cabo el proceso docente en busca que se logre adquirir el dominio y conocimiento para el ejercicio profesional; la desarrolladora, a través de la cual se potencian las competencias físicas y espirituales; y la educativa que es aquella que contribuye a la formación del ser humano, social y cultural, es decir cualidades más trascendentes. Estas tres funciones hacen que el profesional pueda competir en un entorno cambiante.

En este ámbito se desarrolló lo que algunos autores denomina la Gestión Docente que tiene que ver con: la gestión de asuntos estudiantiles; gestión del personal docente que comprende su administración, evaluación, carrera académica, perfeccionamiento del profesorado y apoyo al proceso de aprendizaje; la gestión de recursos materiales y de información; la gestión de los procesos generales de planificación y evaluación, tales como la evaluación integral de los académicos, evaluación de los programas académicos y evaluación del aprendizaje; la gestión organizacional; la gestión curricular conformada por el desarrollo curricular y la acción pedagógica. Todo ello con la finalidad de formar el capital humano de grado y postgrado con los conocimientos y competencias requeridas para la sociedad y su desarrollo sostenible (L. E. González, 2003).

La Investigación, es otra de las funciones sustantivas. A través de la cual se deberá producir, innovar y difundir el conocimiento, ciencia y tecnología en todos los ámbitos de las ciencias

para resolver las necesidades del entorno. Tiene que ver con la gestión de: los investigadores, los proyectos de investigación, los recursos económicos y los resultados de la investigación; tales como publicaciones, prototipos y patentes. A continuación se presenta la Cuadro 2, en la cual Santelices (2010) define las funciones de la investigación Científico-Tecnológica.

## **Cuadro 2: Funciones de la investigación científico-tecnológica**

---

~ Valor cultural: Contribución al conocimiento universal.

~ Aporte formativo:

- Actualización de conocimientos en formación profesional.
- Posibilidad de que nuestros profesionales puedan usar conocimiento generado en distintas partes del mundo.
- Entrenamiento en el proceso de análisis racional de alternativas.
- Incremento de racionalidad en la toma de decisiones de los sistemas públicos y privados.

~ Aporte al desarrollo:

- En forma directa, a través de creación de nuevo conocimiento y tecnología.
- En forma indirecta, a través del “oficio” de ser investigador. Ello se traduce en capacidad para aconsejar a la empresa cómo resolver problemas.

---

*Fuente: (Santelices, 2010)*

La vinculación con el medio, denominada extensión cultural es la tercera función de la Universidad que no nace con ella, sino surge a fines del siglo XIX en las universidades británicas como consecuencia de la revolución industrial y la necesidad advertida de lograr un acercamiento entre Universidad y sociedad. En América Latina, esto se articuló a principios del siglo XX en el marco de la Reforma de Córdoba, oportunidad en la que se definió un nuevo contrato social. “La reforma como reivindicación de tipo político y social, incorporo a la tradicional misión de la Universidad latinoamericana del siglo XIX, la vocación social de acercar la Universidad a la sociedad y a las demandas de transformación social, y promovió a la nueva organización universitaria con tres dimensiones dadas por la docencia de grado, la investigación académica y a extensión cultural” (Rama, 2009, p. 262).



Esta vinculación con el medio a recibido diferentes denominaciones tales como extensión cultural, interacción social, extensión universitaria, esto debido a una serie de conceptualizaciones que se desarrollan en su ejecución y razón de ser debido a que “La extensión (...) no fue un modelo claramente delimitado, sino un conjunto desarticulado de actividades informales y muy diversas atendiendo a demandas diferenciadas y a sus diferentes objetivos” (Rama, 2009, p. 263)

En la Primer Conferencia Latinoamericana de Extensión Universitaria realizada por la UDUAL en 1957 se definió “la extensión universitaria tiene por misión proyectar, en la forma más amplia posible y en todas sus esferas de la nación, los conocimientos, estudios e investigaciones de la Universidad, para permitir a todos participar en la cultura universitaria, contribuir al desarrollo social y a la elevación del nivel (...) intelectual y técnico” (Rama, 2009, p. 264). Si bien, la esencia de esta definición no ha cambiado, ahora se está reflexionando sobre las formas que deben existir para la vinculación a la sociedad en búsqueda de un mejor desarrollo humano.

Álvarez de Zayas et al. (2003), indica que la interacción social, tiene tres funciones: “divulgar y promover la cultura e intervenir en la solución de los problemas de la sociedad con lo que contribuyen a las funciones inherentes a la Universidad”. La triada que propone está compuesta por: Divulgación, Promoción, Desarrollo.

Las universidades han desempeñado papeles importantes en el desarrollo nacional, tales como las ideologías nacionalistas que surgieron en las universidades europeas del siglo XIX, la modernización promovida por Humboldt en la Universidad de Berlín, las universidades estadounidenses que se abocaron a desarrollar el país luego de concluida la Guerra Civil en 1865; la promoción de la idea de independencia de España que surgió en las universidades de Latinoamérica; no solo a través de la generación de ideas sino en el desarrollo, como es el caso de la Universidad Nacional Autónoma de México que produce la mayor parte de la investigación del país (Altbach, 2008, p 6).

Philip Altbach (2008) indica que las universidades tienen las siguientes funciones académicas esenciales:

Preservar y difundir el conocimiento: almacenar y organizar el patrimonio cultural, intelectual y científico adquirido, para luego divulgarlo por diferentes mecanismos.

Universidades como centros intelectuales: la producción intelectual de la comunidad académica se convierte en guía y referente que es difundido por los medios de comunicación ajenos o expresamente creados, tal como las revistas. Los académicos actúan como expertos en una variedad de temas de interés público. Asimismo tanto los académicos como los estudiantes universitarios adoptan una actitud política, proponiendo ideas o análisis, incluso participando activamente.

Las universidades como instituciones internacionales: Las universidades actúan como enlace con la comunidad científica internacional, puesto que disponen de infraestructura intelectual, científica y tecnológica para ello.

Acceso e igualdad: Las universidades a través de la formación profesional y con el apoyo de diferentes mecanismos que utiliza, permite la movilidad social, con la cual la población menos favorecida puede mejorar su calidad de vida al contar con mejores condiciones para entrar al mercado laboral.

Motores del desarrollo económico: Las universidades han estimulado las economías locales y generan beneficios económicos por la adquisición de bienes y servicios, gastos en estudiantes y profesorado. Apoyan a la industria. Las sociedades esperan que las universidades contribuyan con el desarrollo tecnológico y económico. Creación de parques científicos y demás.

Educación General: Adicional a la formación profesional, las universidades contribuyen con la educación general que deben tener los estudiantes, tales como conocimiento básico, pensamiento crítico, lógica y expresión escrita; necesario para el contexto actual.

Por su parte en el Informe Mundial de la UNESCO (2005, p.104) denominado “Hacia las sociedades del conocimiento”, se ratifica la importancia de la existencia de la investigación. “Si se ven privadas de la posibilidad de desempeñar es función de investigación, descubrimiento e innovación, las instituciones de *enseñanza superior* quedan reducidas a centros de *enseñanza terciaria*, que son una mera prolongación de los centros de docentes de primaria y secundaria” UNESCO (2005, p.104). En el mismo informe, se manifiesta que las Instituciones de Educación Superior deben hacerse más flexibles para adaptarse y prever las necesidades de la sociedad, y por sobre todo “no solo deben contribuir a la producción, transmisión y

valorización de los conocimientos, sino también en la educación para la ciudadanía” (UNESCO, 2005, p.106)

Las grandes funciones deben articularse adecuadamente para lograr no solo buenos resultados, sino los resultados pertinentes para la nueva sociedad y enmarcados en lo que se llama el contrato social; para su articulación se hace necesaria la dirección lo que algunos investigadores también denominan gestión.

#### **1.1.4. Impactos de la Universidad y su Responsabilidad Social**

Álvarez de Zayas et al. (2003, p.131) define la Universidad como

*“...la institución encargada del desarrollo de la cultura en la humanidad, en consecuencia, su administración será el proceso cuya función es lograr resultados prominentes de la institución como un todo, a partir de trazar estrategias que le permitan responder a la dinámica de los cambios tecnológicos actuales, en correspondencia con las necesidades y exigencias del país y la región; de esta forma contribuir al crecimiento de las capacidades tecnológicas de los países Latinoamericanos, para su reinserción en la economía mundial”*

En ese sentido, la responsabilidad social de la Universidad es fundamental en sus cuatro ámbitos: organizacional, educativo, del conocimiento y social. La responsabilidad social universitaria es la forma de re-ver el nuevo contrato social conducente al desarrollo sostenible de la sociedad y por ende de la misma Universidad, de manera tal que la Universidad sea pertinente al nuevo contexto. En ese marco a continuación se pasará a definir la responsabilidad social universitaria y su vinculación con el desarrollo sostenible y la pertenencia.

La responsabilidad social universitaria tiene que ver con la dimensión ética de la Universidad, es aquello que la hace cumplir plenamente su misión, en palabras de Bernardo Kliksberg (2006, p.36)

*“La Universidad puede aportar en la dimensión de la educación, en la dimensión de la tecnología, en la dimensión de la agenda de los problemas calientes en lo*

*social; pero la impronta, en mi opinión, tiene que estar en la ética, porque es la que garantiza que se actúe en esa dirección”*

A esta afirmación Alejandro Serrano (2006, p. 95) manifiesta que:

*“La Universidad puede seguir produciendo profesionales, técnicos y científicos, de mayor o menor calidad, pero si no asume el desafío ético al que todos estamos enfrentados, habrá perdido mucho de lo que ella ha sido y de lo que ella se espera que deba ser. Habrá entonces una función pero no una verdadera misión de la Universidad”*(Serrano Caldera, 2006)

Kliksberg (2006) indica, que uno de los aspectos que afectan al desarrollo de América Latina es el bajo desarrollo del capital social, debido a que se han tomado en cuenta solo los aspectos convencionales de la economía tales como el mercado, los actores que compiten entre ellos, los consumidores en el mercado, los operantes y los demandantes.

El capital social tienen que ver con las relaciones que se dan entre los actores indicados anteriormente, está compuesto por cuatro dimensiones (Kliksberg, 2006): la primera es la confianza, que debe haber tanto a nivel individual o personal, así como la confianza en los líderes que dirigen a las sociedades. Altos niveles de confianza permitirán una mejor calidad de vida, pues las relaciones que se dan en las sociedades serán mucho más provechosas. La segunda dimensión es la capacidad sinérgica de una sociedad, es decir la capacidad de asociatividad, dada en todos los ámbitos desde el nivel individual entre vecinos, hasta la alianza entre grandes corporaciones. Esto permitirá lograr mejor desarrollo aprovechando al máximo todos los recursos. La tercer dimensión es la conciencia cívica, es decir “la actitud que los integrantes de una sociedad tiene frente a las cosas de interés colectivo” (kliksberg, 2006 p.18). La cuarta y última dimensión son los valores éticos que predominan en una sociedad. Según Kliksberg (2006) la ética es la parte central del capital social, uno de los motores del desarrollo y “llevar la ética a la práctica significa responsabilidad social por parte de todos los actores sociales; para que una sociedad funcione bien tiene que haber responsabilidad social” (Kliksberg, 2006, p. 23); por ende las universidades tienen la responsabilidad social de llevar a cabo su misión con ética buscando el desarrollo sostenible.

La Corporación PARTICIPA (2006, p. 25), a través de su Proyecto Universidad Construye País, iniciativa encargada de promover la Responsabilidad Social Universitaria en Chile, definió a “La RSU es la capacidad que tiene la Universidad como institución de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores, por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión” (PARTICIPA, 2006) Por su parte François Vallaey (2009), define la RSU a partir de los impactos que la Universidad genera en su entorno y que a grandes rasgos son agrupados en cuatro categorías: organizacional, educativa, cognitiva y social, y los grafica de la siguiente manera, ver figura 2.

**Figura 2: Impactos de la Universidad**



*Fuente: (Vallaey, 2009)*

Los impactos organizacionales, que son comunes a cualquier organización, tienen que ver con su personal docente, administrativo y estudiante; así como la forma de hacer las cosas en lo que se refiere al impacto ambiental, es decir la huella social y ambiental.

Los impactos educativos, están dados por el poder que se tiene en la formación de los jóvenes futuros profesionales, en la formación de sus valores, la forma de observar e interpretar el

mundo y su comportamiento en él, todo esto a partir de la formación profesional, es decir incorporado en el programa de estudio.

Los impactos cognitivos, partiendo del hecho que la Universidad se orienta a la producción y recreación del conocimiento, influye también en la definición de lo conocido como socialmente verdad, ciencia, racionalidad, legitimidad. “Incentiva (o no) la fragmentación y separación de los saberes a delimitar los ámbitos de cada especialidad o carrera” (Vallaey, 2009, p.9).

Los impactos sociales, también común a todas las organizaciones, tiene que ver con dar respuesta al desarrollo de la sociedad y tratar de ayudar a resolver los problemas fundamentales a través de crear capital social, vincular al estudiante con su realidad, y poner el conocimiento al alcance de todos.

Los impactos mencionados son analizados y planificados tomando en cuenta los grupos de interés de la Universidad que vienen a ser: el personal no docente, personal docente-investigador, autoridades, estudiantes, proveedores, egresados (graduados), empleadores, competidores, comunidades locales, organizaciones sociales y Estado. Con estos elementos, es decir la comprensión de los impactos y los grupos de interés permite definir cuatro ejes de trabajo, con los que se construye el modelo para estrategias de RSU, que son: lograr un campus responsable, la formación responsable y ciudadana, la gestión social del conocimiento y la participación social, que como producto de la sinergia de estos ejes, una Universidad socialmente responsable lograría profesionales comprometidos, Universidad socialmente ejemplar, pertinencia social del conocimiento y progreso social e innovación (Vallaey, 2009)

Todo lo antes descrito, es decir el contar con una Universidad socialmente responsable que cumpla con su misión de forma ética, está contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad, definición que a continuación se presenta.

La primera definición que causa impacto internacional es la especificada en el informe Brundtland, elaborada por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo y presentada en la Asamblea General de la ONU en 1987; En ese mismo documento Harlem Brundtland, manifiesta:

*“...hacemos un llamamiento a los grupos de "ciudadanos", organizaciones no gubernamentales, a las instituciones de educación, así como a la comunidad científica. Todos ellos tienen un rol indispensable en la divulgación para la*

*sensibilización y el cambio político con respecto al pasado. Ellos desempeñan un papel crucial para convertir al mundo en sostenible y en vías de desarrollo, en sentar las bases para nuestro futuro común<sup>1</sup>* (Development, 1987, p 3)

Posteriormente esa primera definición sufrió una evolución en las siguientes cumbres promovidas por las Naciones Unidas; a continuación se presenta la cuadro 3 con los aspectos relevantes.

**Cuadro 3: Evolución de la definición de Desarrollo Sostenible**

<b>1987</b>	Informe Brundtland	"Desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras".
<b>1992</b>	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo. Declaración de Rio	Fue ratificada la primer definición y reflejada en dos principios. Principio 1: "Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones para el desarrollo sostenible. Ellos tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza". Principio 3:"El derecho al desarrollo se deben cumplir a fin de que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras".
<b>1995</b>	Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social de Copenhague	Integra las dimensiones humanas, sociales, económicas y éticas. "El desarrollo económico, desarrollo social y protección del medio ambiente son componentes interdependientes y se refuerzan mutuamente del desarrollo sostenible, que es el marco de nuestros esfuerzos para lograr una mejor calidad de vida para todas las personas".
<b>1997.</b>	Sesión Especial de Naciones Unidas (Río +5),	"La democracia, el respeto de todos los derechos humanos y las libertades fundamentales, incluido el derecho al desarrollo, la gobernanza transparente y responsable en todos los sectores de la sociedad, así como la efectiva participación de la sociedad civil, son también una parte esencial de las bases necesarias para la realización del desarrollo social sostenible y centrado en las personas".

<sup>1</sup> La definición original es en inglés y ha sido traducida por la autora del presente trabajo.

2002	Cumbre de Johannesburgo  (Agenda 21)	"Paz, seguridad, estabilidad y respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales, incluyendo el derecho al desarrollo, así como el respeto a la diversidad cultural, es esencial para lograr el desarrollo sostenible y asegurar que el desarrollo sostenible beneficie a todos".
------	---	--

*Fuente: (Cangussu, 2012).*

Y para concluir esta breve presentación, se ha extractado del informe final de la Conferencia de las Naciones Unidas en Desarrollo Sostenible Rio +20, dos manifiestos dirigidos a las instituciones de educación que dicen:

*"234.- Animamos a las instituciones educativas a considerar la adopción de buenas prácticas en gestión de la sostenibilidad en sus campus y en sus comunidades con la activa participación de los estudiantes, entre otras, los maestros, y los socios locales, y la enseñanza del desarrollo sostenible como un componente integrado en todas las disciplinas.*

*235.-Subrayamos la importancia de apoyar a las instituciones educativas, especialmente las instituciones educativas superior en los países en desarrollo, para llevar a cabo la investigación y la innovación para el desarrollo sostenible, incluso en el ámbito de la educación, el desarrollo de la calidad y la programas innovadores, incluido el espíritu empresarial y de negocios formación profesional, formación técnica, educación continua y aprendizaje permanente, orientada a superar la falta de capacidades para el avanzar en los objetivos nacionales de desarrollo sostenible"<sup>2</sup>.(Nations, 2012)*

Si bien la definición de sostenibilidad se origina vinculada al medio ambiente, con el correr del tiempo su connotación ha involucrado a lo económico, social, cultural y ético, algunas frases con las cuales se podría vincular, en base a lo indicado en lo anterior son: actividades que no degraden el entorno, que contribuya a la calidad de vida, es una responsabilidad compartida, es decir corresponsabilidad en los impactos que se generan, continuidad en equilibrio y que requiere de un continuo aprendizaje porque está vinculado a la cultura y al modo de ser, hacer y vivir,

---

<sup>2</sup> La traducción del inglés fue realizado por la autora del presente trabajo.



Como se aprecia en los capítulos anteriores, hay una gran demanda para que la Universidad contribuya al desarrollo sostenible partiendo de incorporar los principios de la sostenibilidad en su actividad, para que esto sea realmente efectivo se tiene que desarrollar con calidad. Para medir la calidad uno de los criterios fundamentales es la pertinencia.

Según lo definido por la RAE, pertinente es “perteneciente o correspondiente a algo”(RAE), cuando se lo vincula con educación, CINDA<sup>3</sup> manifiesta que es un criterio de evaluación de la dimensión relevancia, en la que “comprueba que los objetivos propuestos por la Universidad corresponden a los requeridos, desde una perspectiva externa”(Herrera Suárez, 1995, p:101), por tanto la pertinencia cobra una gran importancia, y básicamente se refiere a la correspondencia o vinculación entre la formación de profesionales o investigaciones realizadas y las necesidades de la comunidad. En todo documento que se refiere a la educación surge el término, por ejemplo en el artículo seis de la declaración de la UNESCO (1998) referente a la Educación superior en el siglo XXI, dice:

*“La pertinencia de la educación superior se debe evaluar en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. Ello requiere normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica y, al mismo tiempo, una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo, fundando las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, comprendidos el respeto de las culturas y la protección del medio ambiente”(UNESCO, 1998)*

La pertinencia es un tema abordado también como línea de trabajo en las Metas de la Educación para el 2021 elaborado por la Organización de Estados Americanos en la cual se analiza la problemática de inclusión de los diferentes sectores de la sociedad desde la perspectiva multicultural y socioeconómica. (OEI, 2010) Por su parte Gibbons (1998), como primer supuesto en su investigación Pertinencia de la educación en el siglo XXI, afirma que

*“...la educación no sólo tendrá que ser pertinente sino que, además esa pertinencia será juzgada en términos de productos, de la contribución que la*

---

<sup>3</sup> Centro Interuniversitario del Desarrollo con sede en Santiago de Chile

*educación superior haga al desempeño de la economía nacional y, a través de ello, del mejoramiento de las condiciones de vida”(Gibbons, 1998, p:2)*

### **1.1.5. Modelos de Universidad**

Como toda organización la Universidad desde sus orígenes se ha articulado, de forma estructurada y planificada o por intuición, para combinar sus recursos y procesos con la finalidad de la consecución de sus objetivos, en ese sentido a continuación se presentaran los modelos de Universidad que los investigadores han identificado o propuesto. Por sus características se los ha agrupado en dos, los modelos tradicionales y los modelos emergentes.

#### **1.1.5.1. Modelos tradicionales**

La Universidad como se la conoce actualmente tiene sus orígenes a principios del siglo XIX, periodo caracterizado por dos aspectos: era una sociedad en la que adquiría importancia el modelo de organización social el Estado-nación liberal; y el desarrollo industrial. A continuación se describirán los modelos de Universidad predominantes:

##### **a) Modelo Alemán o humboldtiano**

Eran instituciones públicas abocadas al desarrollo del conocimiento científico, no vinculado a las demandas sociales o de mercado laboral. Esto se sustentaba en el supuesto que las personas formadas científicamente serían capaces de lograr el desarrollo de la sociedad en su conjunto en las facetas sociales, culturales y económicas. Por otro lado se toma como base que la Universidad como imagen y reflejo de la ciencia: Estudiar o investigar es hacer ciencia y hacer ciencia, en el fondo es cultivar un saber o conocimiento.(Ginés Mora, 2004)

##### **b) Modelo Francés o napoleónico**

Se trata de instituciones públicas, parte del Estado, abocadas a formar los profesionales que el Estado necesitaba. Carentes de autonomía. La Universidad se dividió en:

- Facultades, encargadas de la administración curricular, integradas por escuelas profesionales que otorgaban licencias para ejercer legítimamente la profesión. Las

escuelas están atendidas por profesores que eran profesionales habilitados para enseñar.

- Institutos de investigación científica. Constituyeron los politécnicos para formar expertos en campos específicos de la práctica profesional. La ciencia pura quedó en manos de los institutos universitarios de investigación y la ciencia aplicada a la docencia técnica, pasó a los institutos tecnológicos. (Oviedo Coronel, 2010)

c) **Modelo anglosajón**

Eran instituciones privadas que tenían el objetivo de formar individuos con sentido amplio que sean capaces de servir a las necesidades de las nuevas empresas y el Estado. Existen dos versiones, la norteamericana y la británica.

En las universidades norteamericanas el poder radica en las mismas instituciones, y el poder que los gobiernos ejercen sobre las universidades públicas ha sido tradicionalmente débil, dedicándose a su financiación y a establecer criterios muy generales sobre las políticas del sistema de educación superior. Cuentan con autonomía académica y financiera. Se organizan a modo gerencial. Los cargos académicos eran designados por los directivos (no académicos) El poder de los académicos es débil. Los órganos consultivos marcan las líneas maestras de los procesos de enseñanza y de investigación.

En el modelo europeo-continental, el poder del Estado sobre la educación superior ha sido tradicionalmente muy grande, controlando las finanzas, los programas docentes y el nombramiento del profesorado estable que suele tener la condición de funcionario público. La autonomía institucional, o no ha existido, o se ha reducido al mero respeto de la libertad académica. Por otro lado, en estos sistemas la oligarquía académica (aquellos académicos que ocupan la parte más elevada de la pirámide) posee un gran poder dentro de la institución. Su poder para influir en los círculos gubernamentales es también elevado, siendo ellos los que de algún modo han diseñado gran parte de las políticas universitarias. (Apaza Sembinelli, 2007)

d) **Modelo latinoamericano**

Este surge a principios del siglo XX tiene su fundamento en el napoleónico, pero fue concebido para dar respuesta a la demanda laboral caracterizado por profesiones bien definidas, con competencias claras y en algunos casos legalmente fijadas; son

profesiones estables cuyas competencias profesionales no cambian en el tiempo. Está caracterizada por la autonomía de las instituciones públicas y su gestión se basa en el co-gobierno, la presencia destacada de la educación monopólica pública, la gratuidad de su acceso, una estructura corporativista de gestión en su interior y un rol del Estado orientado al suministro de los recursos financieros.(Apaza Sembinelli, 2007)

#### **1.1.5.2. Modelos emergentes**

Los modelos emergentes surgen por la necesidad sentida en las Universidades de ser pertinentes al nuevo contexto y a la necesidad de reorientarse. En palabras de Claudio Rama:

*“El nuevo escenario (...) está promoviendo a su vez un cambio en las estructuras institucionales (...) Un componente de la organización futura de las universidades parece focalizarse en estructuras transdisciplinarias (flexibles y creditizadas), su especialización con posible orientación hacia la investigación a través de sistemas de innovación con amplia participación de lógicas mercantiles (campos tecnológicos, incubadoras de empresas, etc.), hacia crecientes dinámicas internacionales de trabajo en red; hacia la diferenciación docente y su focalización en la educación permanente (educación continua y educación especializada); o hacia crecientes componentes no presenciales”*  
(Rama, 2009, p.41)

En ese sentido algunas universidades han ido transformando su modelo de Universidad a otro más pertinente a las nuevas necesidades, tomando como referente en variados casos las propuestas teóricas de las ciencias administrativas. A continuación se presentan algunas tendencias emergentes resumidas por López González (2006) y otros autores.

Según lo analizado por Martín Rivero y Alfonso Casado (2005) son tres aspectos comunes en los que se enfocan estos nuevos modelos; en la búsqueda de lograr un equilibrio entre:

- la centralización y descentralización,
- las influencias externas (mercado) e internas (académicas),
- la estabilidad y la flexibilidad institucional.

#### **a) Universidades de docencia diversificada**

Se podría decir que este modelo al que están cambiando las universidades, de acuerdo a lo manifestado por Rama (2009), es el menos drástico. Las Universidades de docencia diversificada son una continuidad de la Universidad republicana napoleónica (carácter presencial, nacional, catedrático, inflexible, de grado, articulado por facultades) que caracteriza tanto a universidades públicas como privadas en Latinoamérica.

Si bien mantiene su rol docente tradicional su diferenciación está dada en la transmisión de saberes presenciales.

La diversificación está orientada hacia:

1. flexibilización de las estructuras de la docencia (profesores a tiempo parcial, flexibilidad de horarios, creditización del curriculum)
2. Regionalización y diferenciación de su oferta (pregrado, postgrado, educación, continua, educación a pedido, la regionalización, educación a distancia o virtual)
3. Diferenciación de la demanda y de los recursos financieros.
4. Carece de especialización disciplinaria, ofertan en todos los campos desde una perspectiva de rentabilidad.
5. La educación continua está asociada a la recertificación creciente que es obligatoria para varias profesiones.(Rama, 2009)

## **b) Universidad emprendedora**

El concepto de Universidad emprendedora fue introducido por Clark (1988) quien la describe como

*“la respuesta emprendedora ofrece una fórmula de desarrollo que sitúa la autonomía sobre una base definida: diversificar los ingresos para incrementar las fuentes financieras, proveer dinero discrecional y reducir la dependencia; desarrollar nuevas unidades departamentales externas para introducir nuevas relaciones con el entorno y nuevas fórmulas de pensamiento y formación. Los departamentos centrales también pueden ser autosuficientes; recolectar dinero, elegir activamente entre especialidades, y en todo caso, hacer previsiones; desarrollar un conjunto de creencias fundamentales que guíen y racionalicen la estructura de cambio que provea de una fuerte capacidad de respuesta; y*

*construir una capacidad de dirección centralizada con el objetivo de realizar amplias elecciones que ayuden a orientar la organización” Clark (1988) citado por (López Gonzáles, 2006, p. 20)*

Según López Gonzales (2006), en la investigación realizada por Clark encontró cinco elementos comunes en el proceso de transformación:

- 1) Un núcleo directivo reforzado que permita a la institución ser rápida y flexible para centrarse en reaccionar a los cambios de la demanda.
- 2) La mejora de una periferia de desarrollo a través de: oficinas de investigación externa profesionalizada que promueven relaciones externas (particularmente enlaces industriales, transferencia de conocimiento, desarrollo de la propiedad intelectual y educación continua) y de unidades académicas multidisciplinarias (grupos del proyecto) que operan, como unidades básicas, paralelamente a las unidades disciplinarias.
- 3) La diversificación de la base de financiación, para lo cual debe buscar nuevas fuentes de ingresos, que le permita obtener fondos adicionales y reducir su dependencia financiera del Estado, principalmente de tres fuentes: las empresas, los gobiernos locales y la filantropía.
- 4) La estimulación del corazón académico, a través de la aceptación global de la nueva situación por parte de la estructura académica.
- 5) La integración de la cultura emprendedora en la organización. (Lopez Gonzáles, 2006)

### **c) Universidad innovadora**

Las universidades innovadoras están inspiradas en el modelo presentado por Gibbons (1994), son aquellas que intentan adaptarse al cambio del entorno. El cambio está dado en la investigación y es la transformación del Modelo 1, que son universidades organizadas en una estructura por disciplinas, al Modelo 2 donde la investigación se produce en el contexto de aplicación, donde sus miembros cambian los roles dependiendo de la tarea que está desempeñando.

Las características principales del modelo de producción de conocimiento son: la transdisciplinariedad, heterogeneidad y diversidad organizacional, alta responsabilidad social y las nuevas formas de control de calidad que promueve. Por otro lado y rescatando el Modelo 2 de producción de conocimiento, las facultades y departamentos universitarios se convierten en unidades organizacionales y administrativas en lugar de ser categorías intelectuales, donde destaca la importancia de las relaciones, la interacción y la colaboración en la producción del conocimiento.

A este modelo responden las universidades que conforman The European Consortium of Innovative Universities-ECIU.(Lopez Gonzáles, 2006)

#### **d) Universidad que aprende**

Este modelo proviene de la combinación de la Universidad como espacio de aprendizaje y conocimiento y el concepto de “organización que aprende”. Esto lleva a que se tengan dos interpretaciones

- 1) Se destaca la capacidad de aprendizaje, el desarrollo de nuevos métodos pedagógicos, habilidad de combinar investigación basada en el aprendizaje, el incremento de aprendizaje con los multimedia, movilización de grupos de estudiantes para el proceso de aprendizaje, cursos basados en proyectos con grupos interdisciplinarios y programas de acción de aprendizaje.
- 2) Basada en el concepto de autoevaluación. Esta estrategia depende del compromiso del desarrollo de calidad y aumento de competencia, la construcción de redes internas y externas. Promueve conformación de alianzas estratégicas constructivas, aprendizaje de éxitos y fracasos y crear una cultura innovadora.

Responden a este modelo la Göteborg University en Suecia y Copenhagen Business School, CBS en Dinamarca.(Lopez Gonzáles, 2006)

Las perspectivas estratégicas utilizadas por la CBS se centró en: la creación de un perfil internacional basado en fundamentos regionales, en la cual establece estándares de calidad académica en educación e investigación a nivel global; una expansión de la asociación de la comunidad de negocios, a través de la cual provee la calidad emprendedora en el mercado; y la transformación en una “Universidad que aprende” como medio para lograr la efectividad.

#### **e) Corporate Enterprise**

Debido a la reducción de recursos públicos para la educación, así como otras presiones externas, ha dado lugar a que un grupo de universidades respondan a esta situación ajustando su organización en busca de mejorar la eficiencia interna e incrementar las oportunidades de expansión de nuevas actividades y servicios. Según lo indagado por Braun y Marrien en (Lopez González, 2006), los elementos que caracterizan la nueva forma de gestión son:

- 1) La formación de una nueva identidad corporativa que se asuma a sí misma como competidora en un mercado y reorganizar su estructura interna para responder a los retos del entorno, aprovechando las fortalezas propias.
- 2) La potenciación de un nivel administrativo fuerte, que suponga una modificación efectiva de la distribución del poder interno de la Institución; un aumento del tamaño de la estructura administrativa y el reclutamiento de profesionales externos; y la introducción de una cultura estratégica y de calidad en el funcionamiento cotidiano de la Universidad.
- 3) El establecimiento de nuevas prioridades en la relación entre el gobierno y la Universidad, condicionando los resultados a la financiación disponible, definiendo claramente las finalidades públicas y estableciendo bajo contrato las relaciones entre la Administración y el sistema educativo universitario.
- 4) La orientación al cliente, aumentando la calidad de los servicios y definiendo la responsabilidad por la prestación de los mismos.

#### **f) Universidad adaptativa**

Según la investigación realizada por Sporn (1999) en seis universidades que buscaron adaptarse a entornos diferentes y mostrando respuestas adecuadas, se observa que uno de los puntos fundamentales es la estructura de la institución universitaria. Las áreas de mayor cambio estratégico son el gobierno, la gestión y el liderazgo. Destaco cinco factores que facilitan la capacidad adaptativa de las universidades:(Lopez González, 2006)

- 1) misión enfocada hacia el exterior,
- 2) estructura organizativa diferenciada,
- 3) una gestión colegiada,
- 4) autonomía institucional y
- 5) fondos diversificados.



#### **g) Modelo Cibernético**

Este modelo estudiado por Birnbaum (1988) en López González (2006) parte del supuesto que, pese a la complejidad de las organizaciones de educación superior, su aparente desorden y una marcada ausencia de claras estructuras de gestión; logran tener un grado razonable de estabilidad y regularidad. Plantea que este control es posible gracias a los controles cibernéticos, a través de mecanismos de autocorrección en el micro nivel, basados en el feedback, que regulan el funcionamiento de la organización. A través del feedback se detectan y corrigen errores, devolviendo la institución al estado deseado. Por tanto, la coordinación no es provista por un agente omnipresente y racional, sino por una acción correctiva espontánea por parte de diferentes agentes en la institución, trabajando en armonía y con una cultura común.

#### **h) Capitalismo académico**

El Capitalismo académico es una definición introducida por Slaughter y Leslie (1997) en su estudio sobre los cambios provocados en el ámbito académico. Hacen referencia únicamente al trabajo producido por los académicos, quienes para hacer frente a la reducción de recursos, son forzados a buscar nuevas fuentes de recursos. El estudio fue realizado en EEUU, Australia, Reino Unido y Canadá.(Lopez González, 2006)

#### **i) Organizaciones en red**

Organizaciones en red se define por la existencia de relaciones estructuradas entre grupos o individuos en permanente comunicación lateral y recíproca. Esta estructura permite a las universidades responder a las situaciones complejas que se presentan cada vez más. Las universidades que abrazan este modelo son capaces de utilizar de forma más flexible sus recursos, programas y personal; además que se vuelve adaptativa y eficiente.

La clave de la integración se asienta en la misión, estructura, la gestión y en la información tecnológica. Así mismo la integración es posible con la existencia de valores compartidos, estándares comunes, comunicación y socialización horizontal extensiva.(Lopez González, 2006).

#### **j) Modelo de gestión basado en indicadores relevantes**

Este modelo propuesto por Valle Barra está basado en el concepto de la gestión estratégica a nivel funcional y las dimensiones que rigen la evaluación de la calidad de la educación.

En este modelo se tiene cinco áreas de evaluación:

- 1) Enseñanza y aprendizaje (en directa relación con la Misión: *La formación de profesionales en la disciplina*)
- 2) Satisfacción de los alumnos, docentes y empleados,
- 3) Actividades Internas (en directa relación con la Misión: *La realización de Investigación y su aplicación al entorno tecnológico y social*)
- 4) Actividades Externas (en directa relación con la Misión: *La realización de Investigación y su aplicación al entorno tecnológico y social*),
- 5) Ingresos y costos.

Cada una de estas áreas están vinculadas a las siguientes Unidades Estratégicas Funcionales, (UEFs): finanzas, recursos humanos, servicio, marketing y tecnología e infraestructura; donde se define una serie de indicadores que permitirán la definición de metas, el seguimiento y evaluación de resultados de la gestión (Valle Barra, 2005).

#### **k) Modelo de Universidad de excelencia**

El modelo de Universidad de excelencia definido por Álvarez de Zayas et al. (2003), a diferencia de los anteriores es una propuesta y no una representación de la realidad. Este modelo “parte de considerar los procesos universitarios, como *procesos tecnológicos de interacción social*, donde el hombre, elemento fundamental del mismo, en su práctica transformadora, actúa sobre un objeto que tiene significado social” (Álvarez de Zayas et al., 2003, p.50).

Las características de este modelo son las siguientes:

- 1) Una nueva cultura tecnológica, ecológica, social y humanamente responsable mediante el desarrollo de valores relacionados con la competitividad, la flexibilidad, la responsabilidad y el compromiso, donde se requiere de nuevas relaciones del hombre con la tecnología, la naturaleza y la sociedad.
- 2) Una cultura integral de los procesos universitarios donde el elemento fundamental es el hombre, donde participa activamente, se sienta motivado y auto-realizado, donde satisfaga sus necesidades superiores.

- 3) Un clima institucional de alta moral, caracterizado por la cohesión en la acción, la identificación con la tecnología, la institución y con los grupos sociales que en ella se encuentran, así como el compromiso en todos los ámbitos.

### **Universidad internacionalizada**

Este modelo, también presentado por Rama (2009), es una consecuencia a la tendencia de la globalización, sobre la base de la globalización de los factores de producción, estándares de calidad y enfoques curriculares.

Se caracteriza por:

- 1) Conformación de curriculum globales que permiten a los estudiantes la movilidad.
- 2) Sistemas globales de evaluación y valorización (ranking).

### **1.2. Sociedad del conocimiento y la tendencia de la educación**

Como se aprecia en los modelos explicados, la finalidad es principalmente organizar a la Universidad en función a las necesidades del contexto. El contexto actual está caracterizado por aspectos de la sociedad de la información o sociedad del conocimiento por lo cual a continuación se presentarán algunos aspectos relevantes. Para fines del presente trabajo se utilizará la sociedad del conocimiento.

El surgimiento de nuevos elementos en la sociedad hacen que esta se vaya transformando y creando nuevos contextos a los que las personas y organizaciones van aportando ya sea desde su estudio o desde el uso, en ese sentido la invención y desarrollo de la informática, internet y lo que se denomina nuevas tecnología de la información, han transformado al mundo en todas sus dimensiones y relaciones. Numerosos estudiosos han aportando con sus investigaciones, ideas y opiniones; de acuerdo a la publicación de Saulauskas, cada vez más autores coinciden en que los primeros en estudiar los problemas que generaba la informatización fueron los japoneses, ya que en 1960 fueron registradas las categorías básicas de informatización (Johoka) y sociedad de la información (Johoka Shakai), esta segunda pertenece a Umesao Tadao, profesor de la Universidad de Kyoto. (Saulauskas) Sin embargo uno de los estudiosos más prolíficos y que ha aportado con bastante información es Manuel Castell cuyos aportes están en la descripción y reflexión del modo de producción informacional, Sociedad informacional, el Informacionalismo (paradigma tecnológico), y las sociedad en red.

Según Castell la sociedad de la información es un “nuevo sistema tecnológico, económico y social. Una economía en la que el incremento de productividad no depende del incremento cuantitativo de los factores de producción (los tradicionales: capital, trabajo y recursos naturales), sino de la aplicación de conocimientos e información a la gestión, producción y distribución, tanto en los procesos como en los productos”(Alamo, 2005).

Las Instituciones de Educación Superior son las responsables de formar el capital humano que permita el desarrollo de las sociedades, en ese sentido los sistemas educativos se han ido acomodando para dar respuesta a las diferentes etapas que se ha tenido a través de la historia, a saber: la era agrícola, periodo donde la riqueza estaba marcada principalmente por la tenencia de tierra y el trabajo, la era industrial donde los aspectos más importantes era el trabajo y el capital financiero que permitía la producción en su conjunto. Actualmente el panorama ha cambiado, pues se habla de la era del conocimiento, donde el capital intelectual se convierte el principal factor de producción. Por tanto las universidades deben abocarse a desarrollar la optimización de la utilización de la información para generar.

En las declaraciones de la UNESCO, tomando como base la plena convicción de que la educación superior y la investigación contribuirá con la erradicación de la pobreza y el desarrollo sostenible, manifestaba que:

*Ante la complejidad de los desafíos mundiales, presentes y futuros, la educación superior tiene la responsabilidad social de hacer avanzar nuestra comprensión de problemas polifacéticos con dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, así como nuestra capacidad de hacerles frente. La educación superior debería asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos de alcance mundial para abordar retos mundiales, entre los que figuran la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública.*

*Los centros de educación superior, en el desempeño de sus funciones primordiales (investigación, enseñanza y servicio a la comunidad) en un contexto de autonomía institucional y libertad académica, deberían centrarse aún más en los aspectos interdisciplinarios y promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, contribuyendo así al desarrollo sostenible, la paz y el*

*bienestar, así como a hacer realidad los derechos humanos, entre ellos la igualdad entre los sexos” (UNESCO, 2009, p.2)*

Tomando lo indicado como el macrocontexto, es importante también analizar las tendencias de la educación, al respecto la Oficina de Cooperación Universitaria ha elaborado un estudio prospectivo desarrollado con la metodología Delphi y publicado por IESALC-UNESCO en Tendencias de la Universidad 2020. Fue dirigido por Jaime Laviña Orueta y coordinado por Diana Melo Brito. En el estudio se plantea que el sector universitario sufrirá profundas transformaciones en un horizonte de cuatro a ocho años. Se consideró importante colocar in extenso las conclusiones finales del estudio, por lo que se encuentran en la Cuadro 4.

#### **Cuadro 4: Tendencias de la Universidad**

---

##### **Aspectos políticos, estratégicos y de gestión**

- ~ Serán ejes principales de las políticas nacionales universitarias la certificación de la calidad y la financiación asociada a resultados.
- ~ Las universidades diseñarán estrategias de competitividad y sostenibilidad basadas en la eficiencia en la gestión, orientación a resultados y nuevas formas de financiación.
- ~ Internacionalización, calidad, innovación sistemática y orientación a servicio serán condiciones imprescindibles para asegurar la competitividad de la institución.
- ~ La Universidad del futuro se caracterizará por la movilidad de estudiantes, profesores, investigadores y personal de administración.
- ~ Además de la actitud personal, las TIC y la tramitación telemática integral constituirán la base de la orientación a servicio; servicio a los estudiantes, a los egresados, a la comunidad universitaria y al conjunto de los grupos de interés relacionados con ella.

##### **Las tres misiones de la Universidad**

- ~ El futuro modelo de investigación se basará en la cooperación y se apoyará en redes y sistemas abiertos de gestión del conocimiento.
- ~ La tercera misión impulsará la cooperación con la empresa y otras organizaciones: para la innovación, la creación de empresas de base tecnológica y clústeres de excelencia, la empleabilidad de los egresados y para el aprendizaje práctico de los estudiantes.

##### **Factores críticos del cambio**

---

- ~ El principal factor crítico para el éxito en los procesos de transformación será la capacidad de liderazgo de los dirigentes universitarios.
- ~ En América Latina, será también un factor de alta criticidad el fortalecimiento de las competencias del personal de docencia, investigación y administración.
- ~ Otros factores críticos, con un peso apreciable, serán la actitud frente al cambio, la transformación del marco normativo y legal y la respuesta de la sociedad.
- ~ La tecnología no se considera, con carácter general, un factor crítico directo pero sí asociada a otros factores estrechamente relacionados con ella, como el coste, las competencias o la resistencia al cambio y también para determinadas transformaciones. Los expertos consideran que la tecnología está yendo por delante de la capacidad de transformación del sector.

*Fuente: (OCU, 2010)*

Por su parte, Claudio Rama (2009), en su libro *La Universidad latinoamericana en la encrucijada de sus tendencias*, hace un complejo análisis de las tendencias a partir de veinte variables, que se consolidan en seis macro-tendencias y sus correspondientes macro-tensiones:

### **1) La tendencia a la masificación y la tensión de la deselitización.**

Una de las mayores transformaciones se da en el considerable incremento de la matrícula universitaria, de 225 mil estudiantes que había en 1950, pasó a los 19 millones en 2008 (Rama, 2009). De acuerdo a la clasificación que hace Martin Trow y el complemento que hace Rama se habla de la masificación de la educación. Definieron 5 categorías, acceso de élites cuando la matrícula de estudiantes que tiene un país está en una escala entre 0-15% de la población que está en edad de 20-24 años; acceso a minorías cuando está de 15-30%, acceso a masas de 30-50%, acceso universal de 50-85% y acceso absoluto de 85-100%. De acuerdo a esa clasificación Latinoamérica se encuentra pasando de un acceso a las minorías a masificación de la educación. En la proyección realizada por Rama, tomando en cuenta que el crecimiento promedio anual de la matrícula (que es del 6%), se espera que en 2025 la cobertura en Latinoamérica sea del 65% en un acceso universal. (Rama, 2009)

Esta situación tiene un gran impacto sociológico, esto obliga a que las universidades tengan que diversificarse para atender la demanda, el perfil social de las universidades cambiará considerablemente, pues pasará a atender las necesidades de los diferentes niveles socioeconómicos de la población, de género, multicultural, de modalidades de trabajo, de

necesidades de formación. La función de docencia o profesionalización tendrá que reestructurarse profundamente, transformando desde los perfiles de profesionales, procesos pedagógicos.

## **2) La tendencia a las regulaciones y la tensión de la desautonomización.**

Para poder atender la expansión de las instituciones de educación superior, en Latinoamérica se crearon nuevas formas de gobierno y regulación, es así que desde principios del año 90, aparecen los mecanismos nacionales de regulación evaluación y posteriormente los supranacionales. Todos ellos buscando asegurar al menos el mínimo de la calidad requerido para la formación tanto para universidades estatales y privadas, siendo estas últimas las que requieren de mayor observación. Al existir mecanismos tanto obligatorios como voluntarios para controlar los niveles de exigencias en las universidades, hace que se reduzca la autonomía en las universidades, teniendo que seguir ciertas pautas en los diferentes ámbitos de su gestión.(Rama, 2009).

## **3) La tendencia a la diferenciación y la tensión de la deshomogeneización,**

El sistema universitario tendera a estar conformado por una diversidad de modalidades, formas de acceso, orientaciones curriculares, calidad y modelos educativos. Lo que abarcara desde pedagogías presenciales hasta virtuales con un fuerte componente en tecnología de enseñanzas. La enseñanza no estará restringida a las aulas de clases; también abarcará los modelos de simulación, el auto aprendizaje, educación derivada de la movilidad global, la educación flexible donde cada uno construye su propio currículum a través de recorridos académicos diferenciados. Todo en función a una economía de cambio compitiendo por la productividad y la densidad tecnología.(Rama, 2009). Todo esto implicará una deshomogenización de las universidades y se abrirá un mayor espacio a que otros actores ingresen a formar parte de la formación del capital humano.

## **4) La tendencia a la mercantilización y la tensión de la desgratuitación,**

Una tendencia mundial es la incapacidad de financiar la demanda educativa que sea de calidad a partir del gasto público. Por otro lado se tiene la estrategia de sobrevivencia que han tomado las familias de insertar a sus hijos a la educación superior, dado que está demostrado que a mayor nivel de formación le permitirá mayor nivel de ingresos.

Por su parte los sistemas educativos han optado por mecanismos de selección a los estudiantes que ingresan a las instituciones gratuitas, selección marcada por la búsqueda de la excelencia. Esto contribuye al crecimiento de las universidades privadas y el sistema va desplazando hacia ellas la responsabilidad de financiar la educación de calidad.

Pero la mercantilización no queda allí, sino en el marco de la sociedad del conocimiento, el saber es conocimiento generado por la investigación e innovación, que se privatiza a través del derecho de la propiedad intelectual, que es más que solo el derecho de autor y patentes “sino que subyuga en la propiedad privada ya no solo los inventos, sino los descubrimientos como el del genoma humano e inclusive de la vida misma”(Rama, 2009).

#### **5) La tendencia a la internacionalización y la tensión de la desnacionalización.**

La globalización, las tecnologías digitales y la expansión del conocimiento está impactando en el sistema de enseñar pero por sobre todo en los que están asociados a la sociedad del conocimiento como el postgrado, educación a distancia, educación permanente, acreditación internacional y reactualización de competencias. “Hoy estamos frente a una nueva fase marcada por la transición hacia instituciones sin fronteras, con pertinencias globales, con estándares de calidad internacionales y con niveles de inserción en redes globales de investigación e intercambio”(Rama, 2009).

La internacionalización está comprendida también como la transformación de los currículos en los que se incorporan idiomas y estudios comparativos; en lo que se refiere a la oferta de programas se involucra la movilidad estudiantil que permite atraer estudiantes extranjeros y enviar a otros países estudiantes nacionales, esto a través de programas colaborativos en red.

Esta situación llevará a que incluso se debilite la fiscalización y control nacional pasando a una alta necesidad de control y fiscalización supranacional, presionando al sistema político para que descubra nuevas formas de protección del conocimiento nacional.

#### **6) La tendencia a la virtualización y la tensión de la despersonalización.**

El mundo está marcando por una nueva transformación tecnológica la cual está revolucionando la forma de producir y aprender. No solo se ha incorporado la tecnología al proceso de enseñanza aprendizaje presencial, sino que ha impactado sobre todo en la



educación a distancia. “Desde los 90 se está expandiendo la cobertura a través de multimodales con fuerte peso tanto público como privado y con tasas del 40% anual de aumento de cobertura y que observe el 8% de la cobertura terciaria regional”.(Rama, 2009)

Según plantea Rama, los riesgos de esta tendencia a la virtualización es que la educación presencial de calidad quedará restringida a las élites, y la educación despresencial de mala calidad a las masas. Así mismo el uso excesivo de las TIC puede resentir el proceso de calidad en la enseñanza- aprendizaje. Todo esto causado principalmente por el lento proceso de regulación y definición de mecanismos de evaluación de la calidad, las cuales no deben ser solo nacionales sino internacionales.

### **1.3. El Subsistema de Educación Superior en Bolivia y su marco regulatorio**

El sistema educativo está regulado por la Constitución Política del Estado Plurinacional, que en el artículo 77 dice “La educación constituye una función suprema y primer responsabilidad financiera del estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla.”(Gaceta, 2009).. En lo que se refiere a la Educación Superior, en su artículo 91 especifica que “...desarrolla procesos de formación profesional, de generación y divulgación de conocimientos orientados al desarrollo integral de la sociedad, para lo cual toma en cuenta los conocimientos universales y los saberes colectivos de las naciones y pueblos indígenas campesinos.”(Gaceta, 2009).

A nivel de detalle la estructura del Subsistema de Educación Superior de Formación Profesional, está especificado en la Ley de Educación donde, en el Art. 28 lo define como

*“Un espacio educativo de formación profesional, de recuperación, generación y recreación de conocimiento y saberes, expresada en el desarrollo de la ciencia, la tecnología la investigación y la innovación, que responde a las necesidades y demandas sociales, económicas, productivas y culturales de la sociedad y del Estado Plurinacional”*(Gaceta, 2010).

Este Subsistema está conformado por la formación de maestros y maestras, formación técnica y tecnológica, formación artística y formación universitaria.

- Las Universidades Públicas Autónomas, UPABs se rigen por lo definido en la Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional lo establecido en los Arts. 92 y 93 y las normas del Congreso Nacional de Universidades, cuyo órgano ejecutor es el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, CEUB. Son autónomas y en ese marco tienen la libre administración de sus recursos, nombramiento de sus autoridades, docentes y no docente, aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales. Las UPABs deben ser suficientemente subvencionadas por el Estado, independiente a sus recursos. Deberán presentar sus estados financieros a la Asamblea Plurinacional Legislativa, Contraloría General y al Órgano Ejecutivo.
- Las Universidades Privadas, regidas por los Arts. 94, 95 y 97 de la Nueva Constitución Política del Estado, la Ley 070 de Educación Superior y el Reglamento de Universidades Privadas que se encuentra en elaboración. Están bajo la tuición del Ministerio de Educación. Su funcionamiento será autorizado mediante decreto supremo y no podrán ser subvencionadas por el Estado.
- Las Universidades Indígenas, instituciones de carácter público, están normada por la Ley 70 de Educación Superior, son regidas por las Juntas Comunitarias compuestas por organizaciones indígenas nacionales y departamentales; su funcionamiento será reglamentado por el Ministerio de Educación.
- Las Universidades de Régimen Especial, comprenden la Universidad Militar y la Universidad Policial, su funcionamiento está reglamentado en la Ley 70 de Educación, además de una reglamentación específica. Están bajo tuición del Ministerio del Ramo y supervisada en lo académico por el Ministerio de Educación. Son de carácter pública y son financiadas por el Estado.(Gaceta, 2010).

En lo que se refiere a las universidades privadas, tal como se la define en el Art. 57 de la Ley de Educación, "...son instituciones académico científicas de formación profesional y de investigación; generan conocimiento a partir del desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación, responden a las necesidades y demandas sociales y productivas de las regiones y del país..."(Gaceta, 2010)

La primer Universidad privada en crearse fue la Universidad Católica San Pablo en el año 1966, posteriormente en la década del 90 se crearon 27, es decir la mayor parte de las universidades privadas de Bolivia, que a la fecha son 43, incluidas las tres privadas que están adscritas al CEUB.(Calle Garachi, 2012)

Las Universidades Privadas que están bajo tuición del Ministerio de Educación son 40 que equivale al 66% de las Universidades de Bolivia y aglutinan el 21% de los estudiantes. (DGESU, 2011)

En lo que respecta a mecanismos que evalúan la gestión de las universidades y por ende la calidad de la misma, se tiene lo siguiente:

- El 5 de agosto, mediante Decreto Supremo N°26275 se aprueba el Reglamento General de Universidades Privadas(Gaceta, 2001), y que fue modificado sin cambios importantes mediante DS 28570 de 22 de diciembre de 2005, en el cual se incorpora la categorización de Universidad Inicial y Universidad Plena. La Universidad Plena es aquella que debe realizar un proceso de autoevaluación, evaluación externa y lograr la certificación en los siguientes ámbitos:("Reglamento General de Universidades Privadas," 2005)
  - Filosofía, Misión, Visión y Ética Institucional.
  - Planificación y logro de objetivos institucionales.
  - Normatividad y Gobierno.
  - Modelo y proyectos académicos.
  - Gestión y desarrollo académico.
  - Gestión y desarrollo económico, administrativo y financiero.
  - Desarrollo estudiantil.
  - Investigación.
  - Interacción social y difusión cultural.
  - Infraestructura, mobiliario y equipamiento.

Para la categorización a Universidad Plena se lanzó cuatro convocatorias desde el 2001 al 2005, periodo en el cual 22 universidades lograron su certificación. Esta categorización solo tiene validez de cinco años, sin embargo ninguna Universidad pudo ratificarlo debido a que el Ministerio de Educación no lanzó nuevas convocatorias.(Daza Ramón, 2008)

En lo que respecta a la Educación Superior en su conjunto, el 24 de marzo del 2005, mediante Ley 3009, se aprobó la creación del Consejo Nacional de Acreditación de Educación Superior, CONAES, cuya función era evaluar y acreditar la calidad de las instituciones de educación superior del país y las carreras que impartían; este organismo nunca logró conformarse.

Actualmente, en el Art. 68 de la Ley de Educación, promulgada el 2010, se especifica la creación de la Agencia Plurinacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Universitaria, APEAESU, pero no se ha conformado hasta la fecha por estar pendiente la reglamentación para su funcionamiento y financiamiento.

Como se aprecia, en lo que se refiere al marco regulatorio que promueva la mejora en la calidad de la Universidad es muy incipiente, lo que las universidades han logrado hasta la fecha está basada en la propia iniciativa e interés institucional.

En ese sentido el presente trabajo intenta rescatar todos los elementos del contexto así como teorías del conocimiento que permitan en su integración diseñar un modelo de dirección para la UPSA... Para lograr ese cometido se hará uso de la Teoría de los procesos conscientes de Álvarez de Zayas et al. (2003).

#### **1.4. Fundamentación teórica para la construcción del modelo de dirección**

Tomando en cuenta que la responsabilidad social de la Universidad es fundamental para el desarrollo sostenible de la comunidad y de la Universidad; que se debe lograr resultados con calidad en sus tres misiones; que el nuevo contexto del mundo se caracteriza por la sociedad del conocimiento; que las tendencias de la educación muestran una gran necesidad de transformar la Universidad para responder a las necesidades de los cambios, es decir volverla pertinente en todas sus dimensiones. En el presente estudio se diseñará un modelo de dirección que torne pertinente a la UPSA, a partir de integrar a la Dirección Educacional Institucionalizada, las bases de la organización que aprende y la gestión del conocimiento.

Para modelar integrando estos tres sustentos teóricos se utilizará la Teoría de los Procesos Conscientes elaborada por Carlos Álvarez de Zayas et al (2003) y desarrollada en su libro, La Universidad, su Gestión y Evaluación. La Teoría de los procesos conscientes, responde al enfoque holístico-dialéctico con lo cual da la posibilidad de “explicar del modo más esencial los procesos que tienen objetivos preestablecidos, mediante la determinación de los componentes y las relaciones entre esos componentes que expresan las leyes de su desarrollo”(C. M. Alvarez de Zayas, 2004, p.53) Para ello primero se definirá aspectos relevantes de las organizaciones que aprenden y la gestión del conocimiento.

##### **1.4.1. Organizaciones que aprenden**

Las debilidades o problemas en la organización profesional, dadas en la coordinación, discreción e innovación, podrían ser minimizadas en la medida que se logra una organización que aprende.

Según palabras de Arie de Geus, Jefe de planificación de Shell “la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible” citado por Senge (2010, p.11). Tomando en cuenta la creciente complejidad del entorno y la dinámica de las organizaciones se requiere que estas se vinculen más con el aprendizaje, no solo de los individuos sino de la organización en conjunto. Para ser una organización inteligente, abierta al aprendizaje Senge (2010) plantea cinco disciplinas básicas que se debe tener: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico... Para comprender las disciplinas se las presentara a continuación.

**Dominio Personal:** Es una de las principales disciplinas que permitirán el desarrollo de las demás, pues es a partir del interés y la dedicación que tengan las personas de la organización para aprender, lograrán el dominio del resto de las disciplinas. El dominio personal consiste en “aprender y expandir nuestra capacidad personal para crear resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen”(P. Senge, M. Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan J. Smith, Art Kleyner, 2010, p.6). Es de resaltar que la visión de aprendizaje es al futuro, en lo que se pueda conseguir en función a las metas deseada y la realidad en la que el individuo se encuentra. Hay que tomar en cuenta que la única forma que las organizaciones aprendan es a través de sus individuos, “El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (Senge, 2012, p.179). Por tanto, es fundamental que los líderes revisen su postura respecto a la importancia que se le debe otorgar en la organización a este ámbito.

En el nivel práctico una persona que domina esta disciplina *clarifica permanente su visión personal*, ya que esta se convierte en un *sostén* dado que el individuo se focaliza sobre el resultado deseado dando lugar a *tensión creativa* que es una fuerza impulsora; aprende a manejar y usar el *subconsciente*, sobre todo por lo que Senge (2010) denomina *Conflicto Estructural* que se refiere a las creencias profundas contrarias almacenadas por lo general en el subconsciente, “Dada la creencia en nuestra impotencia o indignidad, el conflicto estructural

implica la presencia de fuerzas sistémicas que nos impiden tener éxito toda vez que vamos en pos de una visión” (Senge,2010,p.201) .

**Modelos Mentales** Dada la cantidad de información que ingresa al cerebro este tiende a categorizarlos y así poder aprehenderlo, en ese sentido los modelos mentales son simplificaciones de la realidad observada que puede o no estar almacenada en el subconsciente, estos modelos mentales son como los cristales con los que se observa y entiende la realidad. El problema radica en que muchas veces estos modelos mentales están por debajo del nivel de conciencia y no son reconocidos por el individuo, “por eso la disciplina de manejar modelos mentales, el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo-promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes” (Senge, 2010, p.222)

**Construcción de visión compartida:** “Visión compartida son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares” (Senge, 2012, p.261). La construcción de esta visión es la “...elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo” (Senge et al. 2010, p.6).

*...cuando un grupo de personas llega a compartir la visión de la organización, cada cual ve su propia imagen de la organización en su mejor forma. Cada cual comparte una responsabilidad por el todo, no solo por su parte. Pero las partes que componen el holograma son idénticas. Senge (2010, p. 269)*

### **Aprendizaje en Equipo**

El aprendizaje en equipo es “la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros” (Senge et al. 2010, p.7).

El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas: le necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos, la necesidad de una acción innovadora y coordinada y el papel de los miembros del equipo en otros equipos.

Entre las prácticas a realizar para lograr la disciplina de aprendizaje en equipo está *suspender supuestos, actuar como colegas, revelar las actividades defensivas y practicar.*

### **Pensamiento Sistémico**

El pensamiento sistémico viene a ser la quinta disciplina que integra a las otras ya mencionadas, logrando de esta manera una combinación de teoría y práctica. “El pensamiento sistémico es un modo de analizar y un lenguaje para describir y comprender- las fuerzas e interrelaciones que modelan el compromiso de los sistemas.” (Senge et al. 2010, p.7) Las organizaciones que logran el desarrollo de esta disciplina les permite la comprensión de los sistemas para transformarlos en la búsqueda de la eficiencia, pero enmarcado en los procesos reales.

Lo anterior tiene que ver con la organización en su conjunto, ahora se tratará de focalizar la comprensión en el ámbito específico de la Dirección, definiéndola y conociendo los aspectos que involucra.

Mintzberg agrupa los roles gerenciales en tres: roles interpersonales que son los que involucran personas, tanto dentro como fuera de la organización y se actúa como representante, líder y actúa de enlace para las interrelaciones. Rol informativo, que básicamente lo que debe hacer es reunir, recibir y difundir información. Y rol decisorio que conlleva la toma de decisiones y todo lo que ello implica. (Robbins, 2010)

Por su parte, Juan Luis Urcola (2000), propone que en el marco del nuevo contexto, se requiere redefinir la dirección y plantea que los factores claves en las organizaciones modernas están en: gestionar cambios, gestionar oportunidades y clientes, gestionar proyectos, gestionar prioridades, gestionar personas y liderarlas, gestionar conflictos, gestionar valores y gestionarse a sí mismo(Urcola Tellería, 2000).

Alineado al pensamiento complejo, Jorge Etkin (2011), hace el análisis de la Dirección que involucra el proceso decisorio, los saberes de los directivos y el discurso directivo.

En lo que se refiere al **Proceso Decisorio**(Etkin, 2011)

- Debe involucra un método estructurado, un discurso que es el que se comunica y una praxis, que es llevar a la acción.

- Debe tomar en cuenta aspectos programables y no programables. Los primeros se fundamentan en la racionalidad finalista de lograr objetivos y la instrumental de optimizar los recursos. Lo no programable conlleva aspectos subjetivos como motivación del personal, modelos mentales y pautas culturales, los cuales deben ser llevados al plano de la conciencia para ser reconocidos.

En las organizaciones también existen juegos de poder, resistencias que no permiten que las decisiones y las grandes metas se desarrollen. Tomando en cuenta que también existen procesos de creatividad es importante promover los círculos virtuosos a través de:

- a) Los procesos de enseñanza aprendizaje, que permitan el desarrollo en el trabajo
- b) Las formas democráticas de autoridad, que instalan relaciones basadas en consensos y no en imposición.
- c) Promoción del trabajo en equipo y la dinámica de grupos, que favorecen la actitud solidaria.
- d) Los espacios de intercambio de ideas
- e) Las formas equitativas de asignar tareas y remunerar el esfuerzo diferenciado de los individuos
- f) La transparencia y apertura en las comunicaciones
- g) La definición de los objetivos sobre la base de proyectos compartidos
- h) La voluntad de brindar servicios y satisfacer las necesidades de los usuarios.

En lo que se refiere a **los saberes de los directivos**, estos tienen por un lado conocimientos y creencias así como imágenes y emociones.

En lo que se refiere al conocimiento del directivo se integran distintos saberes: los conceptos de la realidad vigente, los modelos que explican las interrelaciones del funcionamiento de la organización y el conocimiento sobre los objetivos. Definen y dirigen las acciones tomando en cuenta criterios racionales como: eficacia, eficiencia y adaptabilidad. Estos criterios deben conjugarse con criterios subjetivos como la motivación, ilusiones del personal de la organización, imágenes. Las decisiones tomadas con base racional, de no ser bien integrado lo objetivo-subjetivo, pueden ser desestabilizadas por la fuerza que poseen los elementos subjetivos (Etkin, 2011).



Las acciones comunicativas del directivo, pueden analizarse si son correctas por razones de lógica, eficaces por sus efectos, reconocidas por ser difundidas. Lo que implica identificar si están en lo plano de lo racional, emocional o lo valorativo.

Es importante que el directivo sepa detectar las fuerzas que operan en la organización, con la finalidad de clasificarlas, no para enfrentarse a alguna sino para poder articular las decisiones con los intereses de los diferentes sectores.

Uno de los problemas que se tiene con el conocimiento incorporado en la comunicación del directivo son los esquemas y bloqueos mentales, es usual tratar de entender lo nuevo en función a lo ya conocido. Como decía Maslow, “cuando lo única herramienta que se tiene es un martillo, se tiende a tratarlo todo como si fuera un clavo” citado por Etkin (2011, p.326). La actitud creativa requiere expandir los marcos para tener más de una explicación ante situaciones complejas.

*“El proceso decisorio como explicación del rumbo y los cambios de la organización incluye: a) un proceso reflexivo, razonado y conectado con las demandas ambientales (una actitud estratégica), y b) una toma de posición y una capacidad de movilizar los recursos para mejorar el desempeño de la organización (una actitud proactiva)” (Etkin, 2011, p.342).*

El tercer ámbito que analiza Etkin (2011) es el discurso directivo, plantea que la organización logrará cohesionar sus actividades en la medida que desarrolle modos de comunicación que sean conocidos y compartidos por los miembros de la organización, es decir lograr un “contrato significativo” donde las reglas de comunicación sean conocidas y aceptadas, dado que “El poder en la organización no solo se ejercita sobre los recursos y conductas. También avanza en el plano de las comunicaciones.”(p.374).

Maidique y Hayes (1992), especialistas norteamericanos llevaron a cabo una investigación que trataba de indagar cuales están las estrategias, políticas, prácticas y decisiones que conducen a una dirección exitosa. En sus conclusiones destacaron que la fuerza impulsora clave era el liderazgo ejecutivo fuerte. Entre las estrategias y prácticas directivas que contribuyeron al éxito fueron seis (Bringas Linares, 1999).

- 1) Orientación al esfuerzo. Las instituciones del conocimiento y la información exitosa suelen tener productos estrechamente relacionados, investigación y desarrollo concentrado y prioridades firmes.
- 2) Adaptabilidad. Un campo bien definido de tareas está equilibrado con la capacidad y la voluntad de emprender cambios grandes y rápidos si es necesario. Esto requiere mucha flexibilidad institucional.
- 3) Cohesión institucional. Un factor crítico de éxito es la capacidad integradora de la institución. Esto es intensificado por buenas comunicaciones, la rotación de cargos, la práctica de integrar roles, empleo estable y entrenamiento intensivo.
- 4) Cultura institucional. Las instituciones del conocimiento y la información exitosa, cultivan características que promueven la aparición de agentes internos de cambio.
- 5) Sentido de integridad. Las instituciones del conocimiento y la información exitosas revelan un compromiso con las relaciones a largo plazo, ya que su objetivo es mantener asociaciones estables con todos sus grupos de interés.
- 6) La dirección superior está "en la cosa". Los altos directivos de las instituciones del conocimiento y la información exitosa, están hondamente involucrados en el proceso de conducción.

#### **1.4.2. Gestión de conocimiento**

El conocimiento, activo intangible, en la actualidad es el activo de mayor valor en la organización y con el cual se puede lograr la ventaja competitiva que se requiere para la sostenibilidad, por tanto debe ser gestionado de una manera adecuada. Dada la importancia en la actualidad se han propuesto una serie de modelos que tienen dos énfasis, la medición del capital intelectual y la gestión del conocimiento propiamente dicha.

La mayor parte de los modelos identifican tres tipos de capital: humano, estructural y relacional, que en conjunto forman el capital intelectual, los cuales se describirán a continuación (Sánchez Díaz, 2005).

**Capital humano** es el valor del conocimiento creado por las personas de la organización, que son una combinación de experiencias, destrezas, educación, habilidades, valores, y actitudes, es decir las competencias y potencialidades de los trabajadores que luego enriquecen y conforman la cultura de la organización y filosofía. Este capital es de propiedad de las personas

y que lo ponen al servicio de la organización mientras se encuentran en ella. Cuando el conocimiento es capitalizado de alguna manera por la organización y ese valor de las personas es traspasado a la organización, se transforma en capital humano.

**Capital estructural** es el valor del conocimiento creado por la organización. Lo conforma la cultura, normas, procesos, programas, bases de datos, patentes, marca, métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión. En resumen es el conocimiento sistematizado y estructurado del que hacer de la organización, que cuando está bien estructurado, facilita el flujo del conocimiento y se puede desarrollar procesos con calidad y eficiencia. Es de propiedad de la organización.

**Capital relacional** es el producto del relacionamiento de la organización con los grupos de interés externos, tales como clientes, competencia, proveedores, bancos, accionistas, medios de comunicación, gobierno, y otros; vinculado a través de cooperación, alianzas estratégicas y tecnológicas para: la producción, intereses comerciales, mejorar la imagen de la empresa. Este es un activo de la empresa y la organización no la puede controlar.

Gestión **del conocimiento** se refiere a la gestión de los activos intangibles que se acaban de mencionar, con los cuales se capta, transforma y difunde el conocimiento. Es bueno mencionar que lo que se capta es información la cual debe ser adecuadamente transformada para convertirla en conocimiento (Carrion Maroto, 2002).

Este proceso de creación de conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995), se desarrolla mediante espirales de contenido epistemológico y ontológico. Es la interacción entre el conocimiento tácito y explícito de naturaleza dinámica y continua. En el proceso se desarrolla en cuatro fases según lo descrito por Sánchez Díaz (2005):

- La socialización, que es adquirir el conocimiento tácito a través de compartir experiencias ya sea por medios orales o escritos y que se le añada conocimiento novedosos a la base construida de forma colectiva en la organización.
- La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

- La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.
- La Interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.(Sánchez Díaz, 2005)

**Figura 3: El ciclo del conocimiento explícito-implícito**



*Fuente: (Grau, 2001)*

Las herramientas de gestión de conocimiento son aquellas que permiten la clasificación, búsqueda, almacenamiento y extracción. Entre ellas se tienen:

- Herramientas de búsqueda y personalización de la información, tales como los motores de búsqueda de Google, Yahoo, Altavista, así como otros mucho más especializados y de la temática específica que son los personalizados.

- Herramientas de trabajo en grupo los que permiten generar procesos colaborativos, distribuir y sincronizar las tareas para reducir el tiempo y aumentar la eficacia.
- Portales corporativos permiten aprovechar la utilización de los estándares de internet e integrar distintas herramientas de gestión de datos e información que no necesariamente están en la organización sino que provienen de fuentes externas.
- Herramientas de simulación que simulan el esquema de coordinación de una tarea o trabajo, con lo que pueden corregirse errores sin necesidad que se hayan producido, esto sobre todo para el desarrollo de tareas complejas.(Grau, 2001)

Habiendo sintetizado las teorías que se integraran al modelo, se pasará a redefinirlas y adecuarlas tomando como directriz la Teoría de los Procesos Conscientes (Álvarez de Zayas et al. 2003),

### **1.4.3. Integrando las teorías para conceptualizar la Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento**

A continuación y haciendo uso de lo antedicho se detallarán las características que se considera debe tener una Universidad Sostenible para la sociedad del conocimiento.

El calificativo de sostenible se lo da por dos acepciones, una vinculada a la Universidad como organización y su forma de ser y hacer que le permita una continuidad; y la otra que se refiere a integrar en su misión formativa, de divulgación y generación de conocimiento los lineamientos del desarrollo sostenible.

**Características de la Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento** (Nations, 2012)

- a) Ha integrado a su Dirección Educacional Institucionalizada (Bringas Linares, 1999) sólidos fundamentos éticos (Kliksberg, 2006) y su cultura organizacional está empapada de los lineamientos de la Responsabilidad Social Universitaria (Vallaey, 2009).
- b) Sus docentes tienen una sólida formación profesional y ética, integran su experiencia profesional a la enseñanza y cuentan con competencias didácticas, pedagógicas así como en NTICs.

- c) Sus investigadores son de mucho prestigio, sus investigaciones responden a las líneas de desarrollo que requiere el país y sus resultados son ampliamente utilizados por el gobierno, la industria y las empresas. (C. M. y. S. Alvarez de Zayas, Lombardía C. Virginia, 2003; Santelices, 2010)
- d) Sus actividades tanto docentes como de investigación son enriquecidas por su activa participación en redes que favorece a integrar conocimientos externos y compartir descubrimientos internos, buscando la sinergia en los diferentes proyectos y actividades.(Sánchez Díaz, 2005)
- e) Sus estudiantes conocen la realidad de su entorno y de forma paralela a sus objetivos de aprendizaje desarrollan proyectos que les permite aportar al desarrollo de su entorno con soluciones viables.(Delors, 1996; Morin, 1999; UNESCO, 2005)
- f) Es un agente formador de la ciudadanía promoviendo una cultura de desarrollo en todos los ámbitos, cultural, social, tecnológico, promoviendo la participación democrática y una solida formación ética(Kliksberg, 2006) y de ciudadanía responsable.(C. M. y. S. Alvarez de Zayas, Lombardía C. Virginia, 2003; Vallaeys, 2009)
- g) Su modelo educativo está alineado a la formación de profesionales con competencias que les permita ser competitivos en la sociedad del conocimiento, éticos y con un elevado nivel de calidad.(Delors, 1996; J. González, Wagenaar, Robert, 2003; UNESCO, 2009)
- h) Sus directivos tienen un fuerte liderazgo, un compromiso declarado y visible con su Universidad y el desarrollo de su región, además de ser los promotores de viabilizar el proceso de aprendizaje de su Universidad para que se aborde de forma productiva las situaciones críticas(C. M. y. S. Alvarez de Zayas, Lombardía C. Virginia, 2003; P. Senge, 2010).
- i) Sus directivos cuentan con competencias para la toma de decisiones en el marco de la complejidad tomando en cuenta aspectos objetivos y subjetivos en un contexto de lo previsto y no previsto(Etkin, 2011).
- j) Sus directivos cuentan con competencias para la comunicación en búsqueda de una alianza a largo plazo con los diferentes grupos de interés. Está sustentada en el dialogo, suspendiendo los supuestos subyacentes fruto de los modelos mentales arraigados, buscando como resultado la suma de las voces en busca de lograr la comprensión de la organización y por ende de abordar adecuadamente los asuntos

complejos de forma creativa, innovadora y logrando sinergia.(Etkin, 2011; P. Senge, 2010)

- k) Tiene una cultura organizacional fuertemente cohesionada, proactiva al cambio buscando su adaptabilidad, es innovadora en todos sus ámbitos.(OCU, 2010)
- l) Cuenta con recurso físico y tecnológico que permiten el almacenamiento y divulgación de información de forma sistematizada y es ampliamente utilizada en los ámbitos de la docencia, investigación, interacción con la comunidad y la Dirección Educativa Institucionalizada, de manera que sus grupos de interés estén informados y reciban servicios de calidad utilizando NTICs.(Sánchez Díaz, 2005)
- m) Las estrategias comunicacionales que utilizan se hacen tomando en cuenta y valorando que la Universidad es una red de comunicación en la que al momento de construir el mensaje se toman en cuenta las denotaciones generales y connotaciones particulares que cada grupo de interés tiene (Etkin, 2011). La comunicación en todos sus ámbitos y en todas sus direcciones, está fundamentada en la práctica permanente del dialogo (P. Senge, 2010).

Definida lo que es una universidad sostenible, a continuación se desarrollara la adecuación de las definiciones de los sustentos teóricos, en base a los componentes de la teoría de los procesos conscientes, lo que permitirá en un proceso dialectico tener la base de análisis para el diseño del modelo teórico de dirección.

El **objeto** del modelo a diseñar en la presente investigación es el **Proceso de Dirección**. Para observar la transformación del **objeto** se lo hace a través de las propiedades integradoras que son la función y la dimensión.

La **función** que es la propiedad externa que muestra el proceso, se expresa mediante acciones generalizadoras, como consecuencia de la estructuración de los contenidos del objeto, que se va modificando (Álvarez de Zayas et al. 2003).

Las **Funciones de la Dirección** consideradas para el presente modelo son(Robbins, 2010):

- La toma de decisiones.
- La comunicación.
- El liderazgo e interrelación con los grupos de interés.

La **dimensión** es la proyección del objeto y expresa su nivel de complejidad (Álvarez de Zayas et al. 2003), En el presente estudio y tomando en cuenta que se está trabajando desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, se aborda las tres dimensiones que hacen al capital intelectual (Sánchez Díaz, 2005):

- Capital humano
- Capital estructural
- Capital relacional

A continuación se presentará a cada uno de los **componentes** de la **Dirección para la Universidad Sostenible**.

Tal como se planteó en anteriores acápites del presente estudio, existe una transformación histórico-contextual en la que las organizaciones en su conjunto y sobre todo las universidades deben evolucionar, para lograrlo, desde la posición de la investigadora, deben ser universidades sostenibles en el contexto de la sociedad del conocimiento, entendido como la forma que permitirá la continuidad de la Universidad en el tiempo, por el rol y los resultados obtenidos en sus tres funciones sustantivas: docencia, interacción social e investigación.

Por otro lado las funciones realizadas en las universidades, deben ser congruentes con el contrato social, realizadas con responsabilidad social, en busca del desarrollo sostenible y la calidad de vida de su entorno.

El primer componente es el **Problema**, es la situación inicial con la que se parte y que debe generar una transformación (Álvarez de Zayas et al. 2003), en este estudio es la **sostenibilidad** dada desde dos perspectivas ya mencionadas, la necesidad de transformar a la universidad-organización para tornarla sostenible en un contexto de permanentes cambios y la integración de la sostenibilidad en sus tres misiones: docencia, investigación e interacción.

El segundo componente es el **Objeto**, es parte de la realidad objetiva sobre la que se puede actuar para lograr una transformación (Álvarez de Zayas et al. 2003), lo que en este caso se quiere transformar es el **Proceso de Dirección** en la Dirección Educativa Institucionalizada de la Universidad. La forma en la que lleve a cabo su liderazgo, su interrelación con sus grupos de interés, las estrategias comunicacionales y su forma de tomar decisiones permitirán dar las condiciones para que la universidad sea una organización que aprende.



El tercer componente es el **Objetivo**, que es el resultado logrado cuando se transforma el objeto (Álvarez de Zayas et al. 2003), y en este estudio lo que se quiere lograr es una **Universidad que aprende**, pues a partir de que la Universidad pueda incorporar a su quehacer, tanto las mejoras como resultado de la experiencia adquirida en el desarrollo de sus funciones, así como una reflexión proyectiva, en un marco de mejora continua y aprendizaje permanente, se logrará la continuidad de la universidad pero una continuidad con alto nivel de calidad en todas sus dimensiones y no solo de una simple existencia.

El cuarto componente del proceso es el **Contenido** que se refiere a aquellos aspectos necesarios e imprescindibles del objeto para poder lograr el objetivo (Álvarez de Zayas et al. 2003), en este estudio sobre la **Dirección**, siguiendo el método análisis síntesis, las **Funciones de Dirección** contextualizadas en el pensamiento sistémico y la sociedad del conocimiento son las siguientes:

- **Tomar decisiones.**- Es importante reconocer que se desarrolla en un ámbito de complejidad, al contar, en el proceso decisorio con:
  - o componentes programados que son objetivos, tales como: metas, autoridad y recursos;
  - o componentes no programados que son subjetivos tales como: la motivación, modelos mentales y pautas culturales;
  - o Que el proceso decisorio se desarrolla en un contexto de lo previsto, pero al mismo tiempo de lo contingente (Etkin, 2011).
- **Comunicar.**- Para establecer el mecanismo de comunicación, así como la construcción del mensaje, hay que realizarlo teniendo conciencia que la Universidad es una red de comunicación, donde se comparte un espacio de significación que tiene sus denotaciones generales y connotaciones particulares. Se debe promover el dialogo que consiste en trascender la comprensión de un solo individuo para convertirlo en la comprensión de la organización y de esa manera lograr comprender y abordar adecuadamente los asuntos complejos de una forma creativa. En el dialogo es importante la suspensión de los supuestos subyacentes, actuar como colegas, revelar las actitudes defensivas, lo cual se logra practicando.(Etkin, 2011).
- **Liderar.**- El liderazgo en la Universidad que aprende, implica lograr el compromiso a partir de tener una visión compartida, integrando a ella los valores y el propósito; lograr el dominio personal y trabajo en equipo de los docentes y no docentes de la Universidad. El líder debe diseñar los procesos de aprendizaje organizacional de la Universidad, para que se aborde

productivamente las situaciones críticas, así como logra el desarrollo de las disciplinas de aprendizaje organizacional de él y de su personal (Etkin, 2011).

El quinto componente es el **Método**, que es el orden interno del proceso determinado por la estructura y relaciones del objeto, así como el proceso de su transformación (Álvarez de Zayas et al. 2003), en el presente estudio el Método es la **Gestión del Conocimiento**, a través de la cual de una forma transversal en todas las funciones de la dirección educacional sostenible se logrará que la Universidad sea una organización que aprende. Se entiende como gestión de conocimiento el captar, procesar y difundir el conocimiento (Carrion Maroto, 2002).

El **Medio** es el sexto componente y se refiere a instrumentos que se requieren para la transformación del objeto, en este caso será el **Mecanismo para el Aprendizaje Organizacional** que se realizará a través del ciclo dinámico y continuo de la **transformación del conocimiento implícito a conocimiento explícito** (Nonaka y Takeuchi, 1995). para lo cual se requiere el desarrollo del capital intelectual conformado por:

- El **capital humano**: entendido como el valor del conocimiento creado por las personas que forman parte de la Universidad; está relacionado con el nivel de formación, el conocimiento, la experiencia, competencias y potencialidades, que tienen los docentes, investigadores y no docentes, para realizar su trabajo; así también la cultura y filosofía de la Universidad. Es la parte inherente al ser humano y que no es de propiedad de la Universidad, sino que esta lo aprovecha mientras el docente, investigador y no docente le está prestando sus servicios.
- El **capital estructural**: tiene que ver con la estructura interna de la Universidad, su estructura de gobernanza, la estructura de administración, así como los sistemas de información utilizados, I+D, NTICs y bases de datos. Es el conocimiento sistematizado explícito de la Universidad. Estos son propiedad de la Universidad y se vuelven tangibles a través de apuntes de materias, planificación clases, rubricas de evaluación, plataformas e-learning, patentes, propiedad intelectual, reglamentos, manuales y procedimientos. Facilita y mejora el flujo del conocimiento, así como la eficiencia de la Universidad en todas sus funciones.
- El **capital relacional**: es el resultado del intercambio de información con los grupos de interés externos, así como las alianzas estratégicas, redes y acuerdos de cooperación con otras universidades o instituciones vinculadas a la educación e investigación; así como

también con las empresas, industria, gobierno o centros de investigación. Tiene que ver también con la reputación de la Universidad y su prestigio logrado. Es también propiedad de la Universidad, pero su nivel de control es menor pues no solo depende de ella sino es el resultado de una interacción.

El séptimo componente es la **Forma**, es el orden que se da desde la perspectiva temporal y espacial en el desarrollo del proceso (Álvarez de Zayas et al. 2003), en el presente estudio es el **Pensamiento Sistémico** (P. Senge, 2010) puesto que se considera fundamental para el aprendizaje en la Universidad, puesto que al ser esta un sistema en el que se interrelacionan diversas fuerzas tanto internas como externas, se las debe analizar desde la perspectiva sistémica y al mismo tiempo utilizar un lenguaje de los sistemas. De esta manera se lograra la eficacia, eficiencia, y efectividad de la Universidad puesto que se enmarcan en procesos reales.

El octavo componente es el **Resultado** es decir el objeto transformado (Álvarez de Zayas et al. 2003), que es la **Dirección de la Universidad Sostenible**, que es la integración de todos los aspectos mencionados en el proceso de dirección: toma de decisión, liderazgo y comunicación (Etkin, 2011) y que serán mostrado en el modelo teórico, objetivo de esta investigación.

El noveno y último componente es la **Evaluación** (Álvarez de Zayas et al. 2003), la cual se realizará sobre la base de los **Indicadores de la Dirección para una Universidad Sostenible**, sustentados en el capital intelectual(Sánchez Díaz, 2005) y funciones sustantivas de la Universidad: docencia (L. E. González, 2003), investigación (Santelices, 2010) e interacción (C. M. y S. Alvarez de Zayas, Lombardía C. Virginia, 2003; Rama, 2009), y la Dirección Educacional Institucionalizada(Bringas Linares, 1999). Que se presentaran en las matrices que acompañan al modelo teórico.

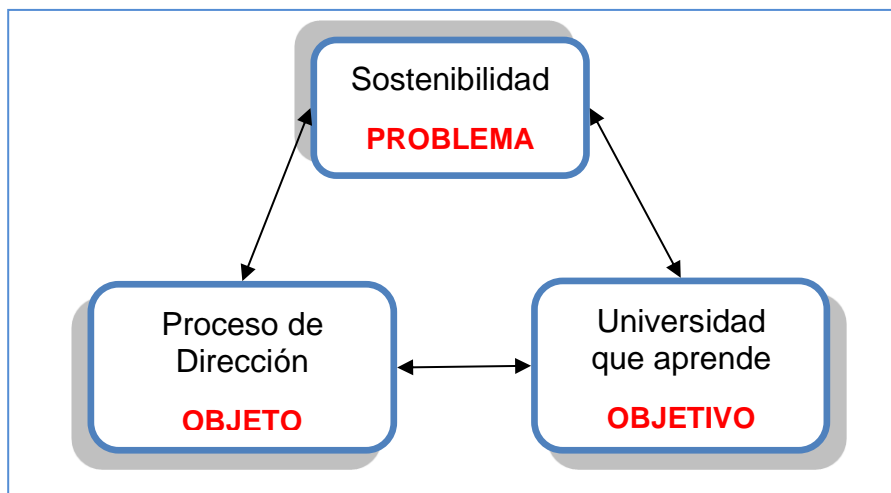
A continuación se presentaran las relaciones dialécticas entre los elementos descritos anteriormente, tomando como base las leyes de los procesos conscientes.

#### **Primera Ley de los Procesos Conscientes: La Relevancia**

Esta Ley establece el vínculo entre el medio social y el proceso interno, comprendido por lo que se quiere transformar y las características que debe poseer el objeto modificado. La

relación es PROBLEMA-OBJETO-OBJETIVO (Álvarez de Zayas et al. 2003), reflejado en la Figura 4.

**Figura 4: Relaciones de la primera ley, la relevancia**



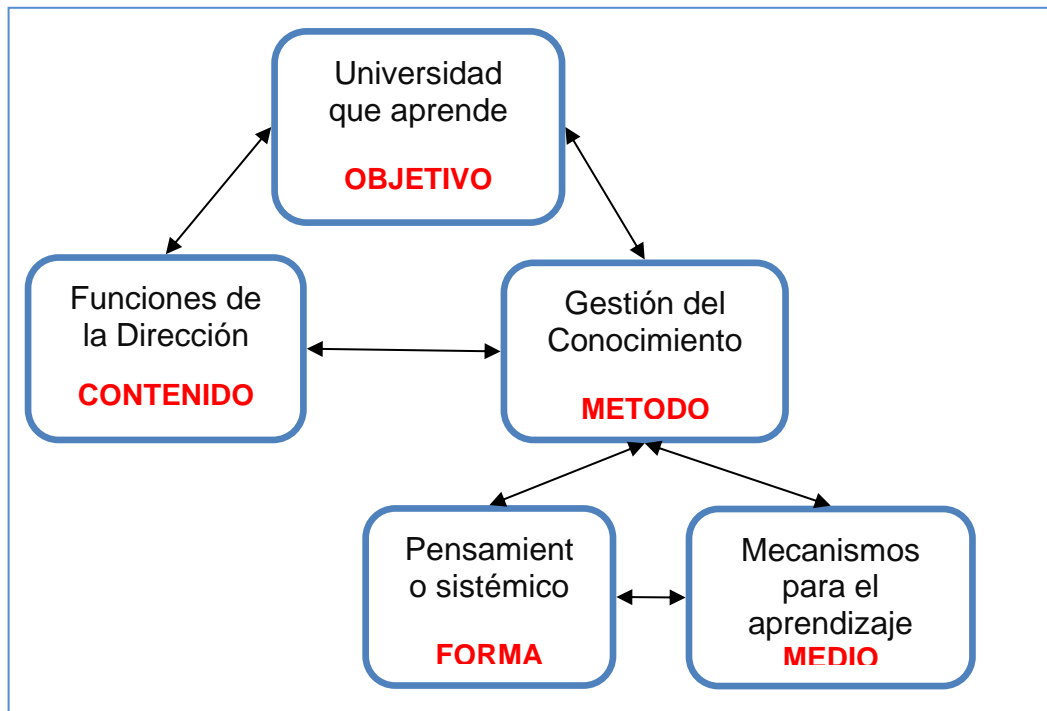
*Fuente: Elaboración propia*

Tal como se aprecia en la relación dialéctica diseñada en la figura 4, existe una relevancia al elegir el proceso de Dirección de la Dirección Educacional Institucionalizada (Bringas Linares, 1999), para lograr que la Universidad sea una organización que aprende (P. Senge, 2010), lo que le contribuirá a su sostenibilidad y al mismo tiempo promover desarrollo sostenible en la sociedad del conocimiento y de esta manera ser relevante en su comunidad.

**Segunda Ley de los Procesos Conscientes: La Racionalidad**

Esta Ley explica la dinámica del proceso, es cómo se desarrolla el proceso comprendido por METODO-FORMA-MEDIO actuando sobre el CONTENIDO para lograr el OBJETIVO (Álvarez de Zayas et al. 2003). Ver figura 5.

**Figura 5: Relaciones de la segunda ley, la racionalidad**

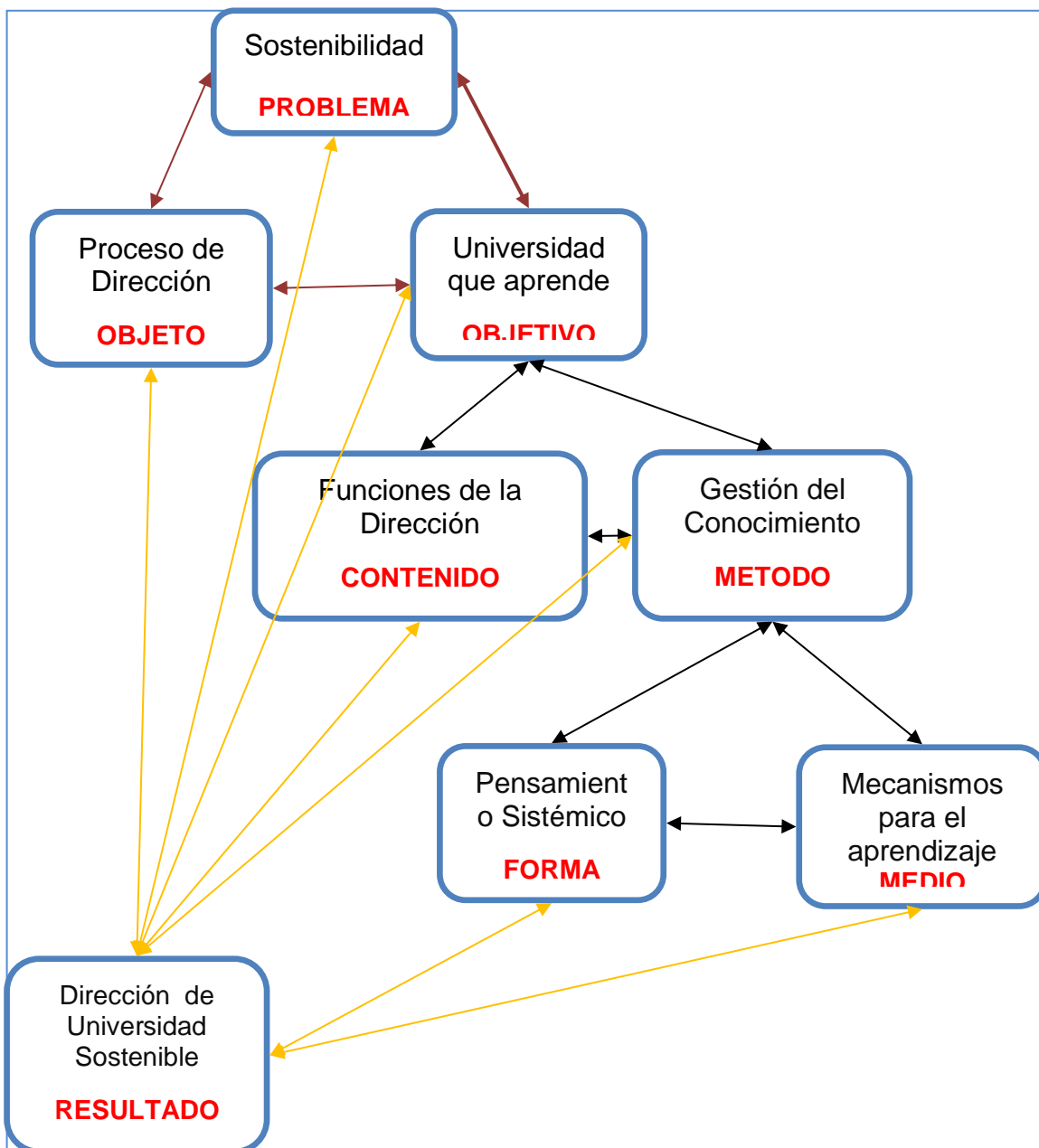


*Fuente: Elaboración propia*

En las relaciones dialécticas presentadas en la figura 5 se evidencia una racionalidad puesto que para lograr una Universidad que aprende, se tiene que tomar como elemento transformador la Dirección y actuar sobre las Funciones de la dirección (Etkin, 2011), incorporando en ellas el proceso de la gestión del conocimiento: captar, procesar, difundir. (Carrion Maroto, 2002) Este proceso de gestión del conocimiento debe desarrollarse tomando como base el pensamiento sistémico (P. Senge, 2010) e incorporando el mecanismo de aprendizaje que lo viabilice, el cual es la transformación del conocimiento tácito en explícito de forma permanente y continua (Nonaka y Takeuchi 1995).

**Tercera Ley de los Procesos Conscientes:** El Rendimiento. Es la **Relación entre:** Resultado/ Problema/Objeto/Objetivo/Contenido/Método/Medio/Forma. (Álvarez de Zayas et al. 2003),

Figura 6: Relaciones de la tercera ley, el rendimiento



Fuente: Elaboración propia

El rendimiento está dado por el resultado obtenido, en este caso es lograr que luego de integrar todos los componentes descritos y que están gráficamente expresados en la figura 6, se diseñe el Modelo de Dirección de la Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento.

## **CAPITULO 2.- DIAGNÓSTICO DELAS TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN EN BOLIVIA Y ESTADO ACTUAL DEL CAPITAL INTELECTUAL Y LA DIRECCIÓN EN LA UPSA, EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

En este capítulo se presenta un análisis de la situación actual en el sistema educativo boliviano, el cual se realizó con especial énfasis en las universidades privadas, para de esta manera contextualizar el entorno y sus características en el que está inserta la UPSA. Posteriormente se presentará la caracterización del capital intelectual de la UPSA, así como las características de su Dirección.

### **2.1. La situación actual en el sistema universitario boliviano**

En el marco de lo expuesto en el capítulo anterior, en base a un análisis documental y utilizando un proceso deductivo, análisis y síntesis, se describirá las tendencias de la educación en Bolivia a partir de las siete macro-tendencias y macro-tensiones propuestas por Rama (2009) y descritas en el apartado anterior

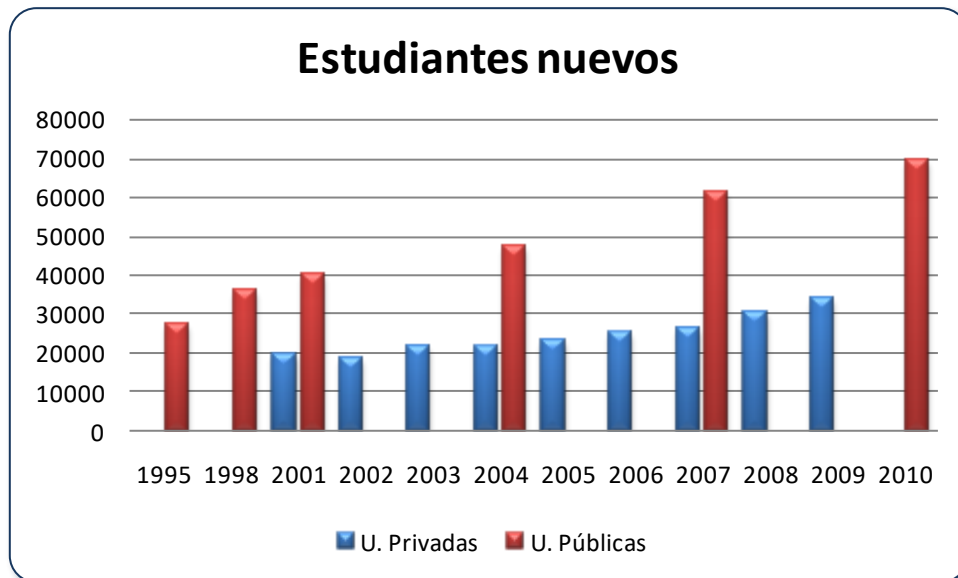
#### **a) La tendencia de la masificación y la tensión de deselitización**

La población estudiantil universitaria en Bolivia ha tenido un crecimiento importante, la tendencia de evolución anual de la matrícula de pregrado en universidades públicas y privadas en el trienio 2005-2007, representa 6.77%. Teniendo las privadas un crecimiento del 9.41% y las públicas de 5.70%. (Arauco L., 2011)

Si bien estos datos son interesantes, el sistema universitario boliviano, de acuerdo a la clasificación de Trow y Rama mencionada anteriormente, se encuentra en la etapa de “acceso a las minorías” (15-30%) pues al año 2005 la cobertura era del 24,17%.(Daza Ramón, 2008)

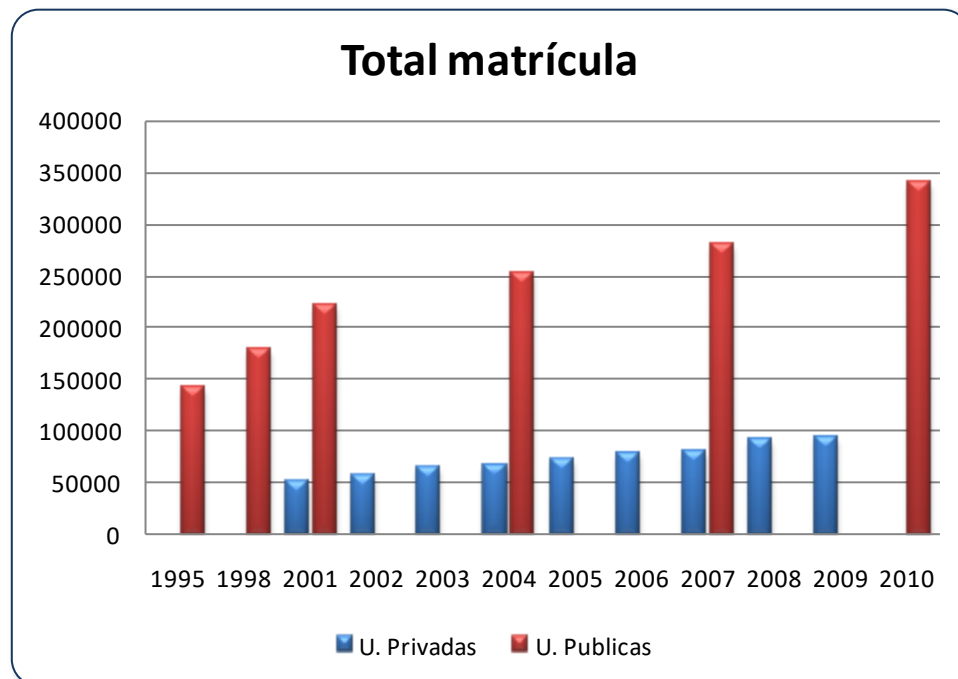
Como se puede apreciar en la figura 7 y 8, tanto el crecimiento de los nuevos estudiantes y la matrícula total, en el sistema universitario tiene un crecimiento constante.

**Figura 7: Matrícula de estudiantes nuevos en el sistema universitario boliviano**



*Fuente: elaboración propia. Datos CEUB y ME (DGESU, 2011)*

**Figura 8: Matrícula total en el sistema universitario boliviano**



*Fuente: elaboración propia. Datos CEUB y ME (DGESU, 2011)*



En lo que se refiere a la participación por género, tanto en las universidades públicas y privadas la participación femenina está alrededor del 47% como se aprecia en la Cuadro 5.

**Cuadro 5: Proporción de matrícula estudiantil por género**

Dependencia	Género	2005	2006	2007
Privada	Mujer	47.0%	47.0%	47.4%
	Varón	53.0%	53.0%	52.6%
Pública	Mujer	46.3%	46.3%	47.0%
	Varón	53.7%	53.7%	53.0%

*Fuente: Informe la Educación en Bolivia (Arauco L., 2011)*

Este crecimiento estudiantil, ha provocado también el incremento de los docentes universitarios, que en el caso de las universidades privadas casi se ha duplicado en el lapso de 9 años, pasó de 4.390 en el 2001 a 8.204 el 2009.(DGESU, 2011). En el caso de las universidades estatales de acuerdo a informes del CEUB, en 1995 contaban con 6.926 docentes y al 2010 tienen 12.397, de los cuales el 1% tiene grado de doctor, y el 12% maestría; situación que no es muy diferente en las universidades privadas a nivel general. A esto se suma que buena parte del principal recurso para la enseñanza, como lo es el docente, está siendo incorporado sin necesariamente contar con las competencias y conocimientos para la profesión de docente universitario.

#### **b) Las tendencias a las regulaciones y la tensión de la desautonomización**

La tendencia de la regulación y desautonomización, se la analizará desde dos perspectivas, aquella que viene desde las instancias reguladoras y las que surgen de la autorregulación y las presiones del mercado.

Bolivia, a partir de la aprobación de la nueva Constitución en enero del 2009, se encuentra en un proceso de construcción de una nueva regulación, en ese marco el sistema educativo ha sido uno de los principales focos de atención que ha provocado una serie de movimientos sociales y de presión en el proceso de aprobación de la nueva Constitución y la Ley de Educación. Una de las primeras señales del incremento de la regulación con tendencia a la desautonomización es la incorporación en la Constitución, la obligatoriedad de las Universidades Públicas de contar con un “mecanismo de rendición de cuentas y transparencia

en el uso de sus recursos, a través de la presentación de estados financieros a la Asamblea Plurinacional Legislativa, a la Contraloría General y al Órgano Ejecutivo”(Gaceta, 2009), aspectos especificados en el párrafo 3 del artículo 93 y que no estaba en la anterior Constitución. Por otro lado a nivel general se ha creado un nuevo mecanismo de control, Participación Social Comunitaria, establecido en el artículo 90 de la Ley de educación y que tiene entre sus objetivos la planificación, control seguimiento y evaluación del proceso educativo (Gaceta, 2010).

En lo que se refiere al mecanismo de aseguramiento de calidad, como ya se menciono está pendiente de reglamentar, y mientras eso sucede se cuenta con La Comisión Nacional de Acreditación de Carreras Universitarias, CNACU que es la instancia nacional responsable de coordinar, supervisar y ejecutar los procesos de evaluación externa conducentes a la acreditación de las carreras de grado bajo los criterios de MERCOSUR en el cual participan de forma voluntaria universidades públicas y privadas del país (Arauco L., 2011).

Por otro lado está la autorregulación que las universidades realizan debido a una presión del mercado y a la presión internacional, con la finalidad de dar fe pública de la calidad de su servicio; en ese sentido, las universidades privadas participan de redes o buscan la certificación de organismos internacionales, que si bien no tienen tuición en el país, su reputación hace que el informe favorable que le da a las universidades sirva para certificar la calidad de los centros educativos como fe pública. Si bien en Bolivia se confirma la tendencia a la regulación y desautonomización, la falta de una estructura para ello hace que se desplace aún más en el tiempo, distanciándose de la tendencia en Latinoamérica puesto que todavía se encuentra pasos atrás. Se tiene mayor presión internacional para la mejora de la calidad, que la existente en el mercado, puesto que todavía está en proceso de crecimiento en busca de una madurez.

### **c) La tendencia a la diferenciación y la tensión de la deshomogeneización**

El importante incremento de la población estudiantil, así como sus diversas características y necesidades de estudio, el sistema universitario boliviano se fue complejizando, para atender las diferentes necesidades. Esta tendencia se advierte sobre todo en las universidades privadas, que generaron una serie de ofertas diferenciadas para impartir las carreras, existiendo instituciones cuyas materias se imparten de forma semestral, cuatrimestral y modular. El semestral es el más generalizado en el mundo, donde los estudiantes toman un

promedio de cinco materias y la cursan durante todo el semestre, la cuatrimestral, se similar al anterior pero toman menos materias en menos tiempo, logrando hacer tres cuatrimestres al año; y el modular es aquel que el estudiante cursa una o dos materias en uno o dos meses. En cuanto a la presencialidad, existen los programas presenciales, semi-presenciales, no presenciales o virtuales, estos últimos sobre todo en el ámbito del postgrado. En cuanto al horario, existen los programas diurnos, nocturnos y los de fines de semana.

A todo este complejo sistema, se incrementan sobre todo en el ámbito de postgrado y educación continua, las escuelas o centros de excelencia de universidades o instituciones extranjeras, de origen boliviano pero con aval de instituciones nacionales o extranjeras.

Todo esto lleva a que la inicial estructura homogénea de Universidad se transforma y tiende a desarrollarse un sistema complejo que requiere ser auto-regulado, normado y evaluado para asegurar su calidad.

#### **d) La tendencia a la mercantilización y la tensión a la desgratuitación**

Es cada vez más evidente que el dinero público está dejando de ser suficiente para atender la demanda creciente de los educandos, en ese sentido las universidades estatales están buscando mecanismos que le permitan el ingreso de dinero y reducir la alta dependencia del presupuesto designado por el Estado. Es así que, pese a que el pregrado es gratuito, se han generado una serie de modalidades de graduación con dos finalidades: incrementar la tasa de graduación del sistema público, y contar con ingresos. En lo que se refiere en el ámbito del postgrado, todos los programas que imparte tienen un costo similar al de las universidades privadas. Tomando como base la clasificación que hace GUNI 2006, se tiene las siguientes figuras de privatización de la educación: privatización de universidades públicas, descrito más arriba; universidades privadas autofinanciadas sin fines de lucro, y las con fines de lucro que en Bolivia eran 13, según el informe de la educación en Bolivia al 2007.(Daza Ramón, 2008).

Con respecto a las universidades privadas en Bolivia el periodo de mayor aparición es en la década de los 90, y de acuerdo a la información estadística del Ministerio de Educación, la matrícula en estas universidades tiene una tasa anual promedio de crecimiento del 7,9%, calculado sobre la población de la década del 2000 (DGESU, 2011).

En lo que se refiere a “mercantilización” para aplicarlo en el ámbito de las universidades privadas, la tendencia se advierte principalmente en la necesidad de generar ingresos alternativos para la sostenibilidad de la Universidad, pues en la medida que haya mayor dependencia de la matrícula estudiantil es más frágil su estabilidad económica y financiera. En ese marco es que las universidades privadas buscan la forma de diversificar sus ingresos al igual que las universidades con apoyo estatal. En ese marco es que también en Bolivia se ve la tendencia de la mercantilización, que es similar a la que en parte dio lugar a los modelos emergentes tales como la Universidad Emprendedora, Universidad Adaptativa, Corporate Enterprise y Capitalismo Académico, que ya fueron descritos en la primera parte del documento y que todas ellas tienen un eje fundamental en la diversificación de ingresos.

#### **e) La tendencia a la internacionalización y la tensión a la desnacionalización**

La tendencia de la internacionalización en Bolivia se ve en el movimiento de estudiantes que salen del país a estudiar a otros, según datos de la UNESCO, el 1% de la población estudiantil Boliviana está estudiando fuera del país, los países con mayor cantidad de estudiantes bolivianos, en orden de importancia son: Cuba, Estados Unidos, Venezuela, España y Argentina (Brunner, 2011), a esto se suma los intercambios de estudiantes, que no están registrados pero se desarrollan tanto en universidades privadas como públicas, en el marco de convenios interinstitucionales, que en algunos casos cuentan también con financiamiento, tales como Erasmus Mundus<sup>4</sup>, que está dirigido principalmente a universidades estatales.

Por otro lado se tiene la recepción de estudiantes de otros países, que si bien no es importante y tampoco se cuenta con cifras para analizar la situación real, es de conocimiento general que las carreras vinculadas a salud como medicina y odontología, en las universidades privadas, tienen una elevada población de estudiantes provenientes principalmente del Brasil, que en algunos casos supera a la población nacional en las universidades que los acogen.

La internacionalización también se advierte en la incorporación de idiomas extranjeros, principalmente inglés, en el currículo estudiantil.

---

<sup>4</sup> Programa de cooperación y movilidad que pretende promover educación de calidad y desarrollar la cooperación entre la Unión Europea y terceros países, además de favorecer la movilidad en ambos sentidos y el acceso a la educación superior. Financiado por la Comunidad Europea.

Sin embargo, esta tendencia en Bolivia todavía es incipiente y se carece de información que permita evaluar su situación más cercana a la real.

#### **f) La tendencia a la virtualización y la tensión de la despresencialización**

Con respecto a las NTICs, el segundo párrafo del artículo 103 de la Constitución Política dice *“El Estado asumirá como política la implementación de estrategias para incorporar el conocimiento y la aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación”* En ese marco es que se crea la Agencia de desarrollo de la sociedad de información en Bolivia ADSIB, órgano público encargado de proponer políticas, implementar estrategias y coordinar acciones orientadas a reducir la brecha digital en el país, a través del impulso de las Tecnologías de la Información y Comunicación en todos sus ámbitos, teniendo como principal misión favorecer relaciones del Gobierno con la Sociedad, mediante el uso de tecnologías adecuada. Como se aprecia esto se aplica principalmente a la gestión del Estado, puesto que no hay referencia alguna al ámbito de la educación, sobre todo al no contemplarlo en la Ley de Educación vigente.

Las universidades estatales, en el marco de su autonomía, cuentan con el Reglamento de la Educación-Postgradual con componente virtual. En ese marco, al 2010 se desarrollaron 4 programas virtuales en postgrado en las universidades estatales, ninguna en pregrado (Padilla Omiste, 2011).

En consecuencia dada la falta de políticas públicas, la ausencia de una regulación, el desarrollo que pueda darse en el ámbito educativo en las NTICs es incipiente y afectará considerablemente a la virtualización de la educación, pero más que ello, que también tiene su riesgo si no se hace con calidad, reducirá la posibilidad de involucrarse con las NTICs que son las que ayudan a que se gestionen adecuadamente el conocimiento tanto individual como organizacional. Esta es una de las macro-tendencias latinoamericanas en la que Bolivia todavía está desmarcada y a medida que no se establezcan políticas públicas y se lleven a cabo acciones concretas, la diferencia crecerá.

A manera de conclusión del estado de la educación en Bolivia, se advierte que en cuanto a la cobertura de la matrícula, el sistema educativo boliviano tiene el 24% (Daza, et al. 2008) lo que se conoce como acceso a la minoría, (Rama, 2009). Sin embargo su crecimiento es constante, 6,77% en todo el sistema universitario y 9,41% en el sistema privado (Arauco et al.

20011). El problema está en que si bien hay una baja cobertura (comparativa con Latinoamérica) el cuerpo docente que debe atender la formación de esos futuros profesionales no tiene las condiciones deseables para ello, pues solo el 1% tiene doctorado y el 12% maestría (CEUB, 2011), en consecuencia las Universidades tienen que hacer un gran esfuerzo por desarrollar las competencias profesionales y pedagógicas de sus docentes.

Por otro lado, la necesidad de atender una demanda estudiantil diversificada motivada por la importante presencia de la mujer en las aulas, y por las necesidades de subsistencia que tienen los estudiantes, se debe ampliar las modalidades de formación, cuidando que se desarrollen con calidad.

Por otro lado, las universidades deben enfocar importantes esfuerzos en reducir la brecha digital existente y procurar el desarrollo de NTICs en sus instituciones, que impacten tanto en sus procesos administrativos como en las estrategias de enseñanza aprendizaje. Esto desarrollara competencias que le permitirá a la comunidad universitaria ampliar sus ámbitos de aprendizaje a través de comunidades de aprendizaje, trabajos en redes y demás, lo cual contribuirá en el conocimiento y formación que se requiere en la sociedad del conocimiento.

Es necesaria una importante intervención de las universidades y el Ministerio de Educación, para lograr que el país cuente con mecanismos nacionales de aseguramiento de calidad que permita dar los lineamientos básicos a las mismas instituciones. Esto permitirá que las Universidades implementen su sistema de calidad y que la instancia de evaluación (Agencia de Acreditación) haga un seguimiento adecuado. Esto contribuirá a mejorar la calidad de sus profesionales y en la dirección de las universidades tornándolas más eficientes y pertinente en cuanto al cumplimiento de sus funciones sustantivas, así como con el recurso económico-financiero que utiliza el cual es cada vez más escaso.

## 2.2. La Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra y su capital intelectual

En el presente acápite se dará a conocer la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, UPSA y se presentarán los principales hallazgos respecto al estado de su capital intelectual. El método Etnográfico utilizado para analizar a la UPSA, permitió de forma holística comprender las características de la dirección en el ámbito específico de sus funciones, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones. Así mismo tratar de construir su estado del capital intelectual abordando la valoración del capital humano con que cuenta la Universidad, el capital estructural que le permitirá afrontar el aprendizaje en la sociedad del conocimiento, y el capital relacional con cuyas vinculaciones contribuye a su aprendizaje en búsqueda de la mejora continua.

Para la construcción del diagnóstico se realizaron entrevistas en profundidad a ocho de los diez principales directivos de la Universidad y al asesor del Directorio de la Fundación. Para el análisis de contenido las entrevistas se utilizó el recurso informático Atlas.ti.

Con la finalidad de triangular la información y completar el mapa del estado actual de la Universidad para tener una imagen más cercana a la realidad, se incorporó información disponible en la Web de la Universidad, memorias anuales, indagaciones realizadas en algún tema en particular, así como informes y estadísticas institucionales. Es importante resaltar que la investigadora del presente estudio forma parte del equipo directivo de la Universidad por lo que sus veinte y tres años de experiencia y conocimiento de la Universidad y su dirección, son un insumo importante así también como la posibilidad de contar con un ambiente de confianza y profunda reflexión en las entrevistas realizadas.

La Universidad Privada Santa Cruz de la Sierra, UPSA, con 28 años de funcionamiento, es una de las más antiguas entre las universidades privadas de Bolivia, es una fundación sin fines de lucro cuya misión es *“Formar profesionales líderes, con espíritu emprendedor, alto sentido ético, niveles de excelencia y competitividad internacional, comprometidos con la comunidad”*(UPSA, 2004). Cuenta con cerca de 3500 estudiantes distribuidos en 22 carreras administradas por 5 facultades, la tasa de crecimiento estudiantil está cerca del 4%<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> En base a información estadística elaborada por Centro de Cómputo en julio 2012.

La UPSA, en busca de la excelencia, es una de las pioneras en Bolivia en desarrollar procesos de evaluación tendientes a la mejora de la calidad, es por ello que ante la ausencia de mecanismos nacionales de aseguramiento de calidad, buscó organismos internacionales de reconocido prestigio y experiencia para poder realizar estos procesos y que le permitan desde una visión externa y con parámetros internacionales, observar a la Universidad y validar la calidad de su Dirección Educacional Institucionalizada, así como identificar aspectos a mejorar y desarrollar. Es así que el año 1997, luego de un proceso de autoevaluación y evaluación por pares con CINDA<sup>6</sup>, certificó la calidad institucional de la UPSA. El presente año se ha iniciado nuevamente el proceso de evaluación bajo los criterios CINDA, y se espera tener los resultados hasta la conclusión de la presente gestión.

El año 2001, la UPSA se sometió a un segundo proceso de evaluación internacional, esta vez bajo los criterios de la Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria, RLCU<sup>7</sup> oportunidad en la que también obtuvo la certificación.

Posteriormente, y en la línea de procesos internacionales realizados con el aval del Estado Boliviano, el 2006 la carrera de Ingeniería Industrial fue acreditada bajo los criterios de MERCOSUR en la convocatoria del Mexa MERCOSUR, y en una siguiente convocatoria, denominada ARCUSUR, el 2011, fue acreditada la carrera de Arquitectura Diseño y Urbanismo.

En el ámbito nacional, el 2001 se lanzó la 1° convocatoria para la categorización de Universidad Plena, establecido en el Reglamento General de Universidades Privadas. En esta oportunidad, la UPSA logró la categorización con la máxima calificación. Posteriormente, el año 2003, también logró su certificación en el proceso de evaluación llevado a cabo con los criterios de evaluación del Banco Mundial y Ministerio de Educación (UPSA, 2012a).

Como resultado de esta serie de procesos de evaluación institucional, con la finalidad de atender las situaciones de mejora identificadas, y fortalecer la calidad institucional; desde el año 1997 se ha realizado la planificación estratégica a través de la cual se integran las políticas

---

<sup>6</sup> El Centro Interuniversitario de Desarrollo, CINDA, es una Corporación internacional formada por universidades de América Latina y Europa con sede en Santiago de Chile, abocada a promover la mejora de la calidad de la educación. <http://www.cinda.cl/htm/perfil.htm>

<sup>7</sup> Red de universidades privadas de América Latina, con sede en Buenos Aires Argentina, que entre otros promueve la excelencia académica <http://www.rlcu.org.ar/>



y metas definidas por la UPSA y se busca fortalecer el posicionamiento institucional tanto a nivel nacional como internacional. En este sentido se van desarrollando tres procesos de planeación estratégica, el PAE UPSA 2002 diseñado en 1997, PAE UPSA 2007, diseñado en 2003 y el PAE UPSA 2013.<sup>8</sup>

En lo que se refiere a mejorar la calidad de los procesos administrativos, en 2007 se implementó el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9000, que partió desde la definición de lo que la UPSA considera como calidad, hasta la identificación de los procesos y la elaboración de los manuales; a partir de allí es que la UPSA busca de forma permanente la mejora continua en todos sus procesos administrativos. De esa manera se completa el ciclo y se establece un mecanismo de mejora en el ámbito académico y administrativo.

Como se evidencia, la UPSA trabaja en forma permanente y constante en la búsqueda de la excelencia, prueba de ello es el prestigio logrado por la calidad de sus poco más de 6000 graduados. Entre los últimos reconocimientos recibidos por parte de la comunidad, es el otorgado a la Escuela de Postgrado de la UPSA, que recibió un reconocimiento de la PricewaterhouseCooper por haber sido la Marca más poderosa en las escuelas de postgrado en La Paz<sup>9</sup>. Si bien esta no es una institución del ámbito académico, sus estudios se basan en lo que las personas, y en este caso los empresarios opinan sobre la calidad de los programas de postgrado desde una perspectiva de cliente, tanto como estudiante y como contratante; lo cual es uno de los elementos con los que se construye la reputación.

**El Capital Humano**, entendido como el conocimiento, experiencias y competencias del personal de la organización. A continuación se dará a conocer las características en la UPSA.

En su estructura directiva se tiene el Directorio de la Fundación, el cual es nombrado por el Directorio de la Cámara de Industria y Comercio, Servicios y Turismo, CAINCO como ente creador de la Universidad. En la estructura interna de la Universidad cuenta con Rectorado, Secretaria General, Dirección de Postgrado, Dirección Académica, cinco Facultades y Gerencia General.

---

<sup>8</sup> Información disponible en la página web de la UPSA

[http://www.upsa.edu.bo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=116&Itemid=62](http://www.upsa.edu.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=116&Itemid=62)

<sup>9</sup> Publicado el 30 de enero de 2012 en el semanario Energy Press.

La Universidad tiene una gran fortaleza en su cuerpo directivo y ejecutivos del 1° Nivel, en su mayoría ingresó con poca o ninguna experiencia y con el tiempo fue adquiriendo conocimiento y competencias. Está conformado por diez profesionales que tienen un promedio de diecinueve años de antigüedad en cargos directivos en la UPSA, donde el más nuevo tiene diez años. En cuanto a formación, como se aprecia en el cuadro 6, uno tiene licenciatura, seis tienen grado de magister de los cuales cuatro están realizando o concluyendo su doctorado en educación y tres tienen el grado de Ph.D. De cinco de ellos su maestría es en administración y dos en sociedad de la información y del conocimiento, dos de ellos tienen un curso de especialización en Gestión de Universidades, llevado a cabo por la Organización Universitaria Interamericana OUI a través del Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario IGLU.<sup>10</sup>

**Cuadro 6: Formación del personal de la UPSA**

Formación	Directivo	Ejecutivos 1° Nivel	Ejecutivos de 2° Nivel	Mandos Medios	Docentes	Operativos	Personal de Apoyo	TOTAL	%
Doctorado		3	1					4	2,90
Maestría	2	4	8	4	2			20	14,49
Licenciatura		1	6	8	12	14		41	29,71
Téc. Sup./ Normalista				1		3	2	6	4,35
Técnico Medio				5		26	11	42	30,43
Egresado						3		3	2,17
Est. Univ.						3	1	4	2,90
Ninguno						1	17	18	13,04
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>50</b>	<b>31</b>	<b>138</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la Unidad de Personal<sup>11</sup>

En lo que se refiere a los demás niveles, se aprecia una distribución razonablemente buena entre nivel del cargo y el grado académico logrado, a excepción de los docentes exclusivos que solo 2 de los 14 tienen Maestría. Se hace notar que en el cuadro 6 se contempla todo el personal de la UPSA, sean o no académicos.

<sup>10</sup> Es un organismo que promueve la calidad de la Dirección Educacional en la Universidades. Sus referencias pueden encontrarse en: <http://www.oui-iohe.org/es/>

<sup>11</sup> Se ha recabado la información de la unidad de Personal, con los administrativos del año 2011.

En lo que se refiere al plantel docente de la UPSA, en el cuadro 7 están todos los que imparten clases, sean o no de tiempo completo, en los cuales se incluyen también los directivos, ejecutivos, docentes y administrativos que imparten clases y que están en el cuadro 6.

Como se aprecia en el cuadro 7, ocho docentes, el 2,85% cuenta con el grado Ph.D. y 73 docentes (25.98%) tiene maestría. Esta es una proporción mayor a la existente en el Sistema Universitario estatal boliviano que el 0,85% de sus docentes tiene doctorado y el 12% maestría; en el ámbito del Latinoamérica con excepción de Brasil se tienen menos del 15% de docentes a nivel doctorado. En varios de los países de Latinoamérica (El Salvador, Cuba, Uruguay, México y Chile) predominan los docentes con formación en licenciatura, a excepción de Brasil que son Máster y Doctores, y en Panamá y República Dominicana que son Máster, (Brunner, 2011)

**Cuadro 7: Grado académico de docentes**

	Docentes UPSA		Docentes U. Públicas		Formación en Educación docentes UPSA	
		%		%		%
<b>Doctorado</b>	8	2,85	117	0,85	4	1,42
<b>Maestría</b>	73	25,98	1604	11,71	8	2,85
<b>Postgrado</b>	85	30,25	3854	28,14	105	37,37
<b>Licenciatura</b>	109	38,79	8119	59,29	2	0,71
<b>Tec. Sup./Normalista</b>	6	2,14			3	1,07
<b>Total</b>	<b>281</b>		<b>13694</b>			

Fuente: Elaboración propia de Estadísticas Académicas UPSA<sup>12</sup>, (CEUB, 2011)

Es importante destacar que poco más del 40% de los docentes tiene cursos de postgrado en educación, cosa que contribuye a fortalecer las competencias pedagógicas; sin embargo de los 105 cursos de postgrado 14 son en Educación Virtual o NTICs.

Con la finalidad de fortalecer el capital humano, la UPSA cuenta con importantes incentivos para los docentes, como la otorgación de becas del 50% en todos los programas de maestría que se imparten en la UPSA, y a partir del año 2011 ha financiando el 100% de programas de

<sup>12</sup> Datos del informe de Estadísticas Académicas elaborado por Programación Académica, para la gestión 2011.

doctorado en otras universidades; a la fecha cinco docentes tienen este beneficio.(UPSA, 2012c)

Otro de los aspectos que hacen al capital humano es la cultura y filosofía de la Universidad, en ese ámbito el año 2011 la PricewaterhouseCoopers realizó un estudio sobre el clima laboral en la Universidad, con la finalidad de conocer la percepción de los funcionarios en relación a este tema. Los resultados generales demostraron que el 88,2% de los funcionarios de la UPSA está orientado a un clima laboral positivo, situación que se reconoce como un clima laboral “saludable”. Las dimensiones con mayor puntuación fueron servicio al cliente, valores, cultura y orgullo, y trabajo en equipo; características que hacen a una cultura fuerte y cohesionada, lo que facilita la Dirección Educacional Institucionalizada, sobre todo en situaciones de cambio (UPSA, 2012c).

En lo que se refiere a la cultura docente con respecto al uso de las NTICs, en la UPSA se llevó a cabo un estudio<sup>13</sup> sobre las actitudes del profesorado de tiempo completo. Para ello se aplicó una encuesta al universo de docentes (45), cuyas características son las siguientes: el 38% tienen al menos 15 años de experiencia docente universitaria, el 41% tiene menos de 36 años y el 53% son varones.

Entre los resultados obtenidos es importante destacar que existe muy buena predisposición y apertura para el uso de las NTICs, todos están de acuerdo y se destaca que el 71% está totalmente de acuerdo; reconocen que el esfuerzo para mantenerse actualizado en el uso de las NTICs debe partir de ellos, el 95% reconoce que el internet es un recurso educativo que ofrece muchas posibilidades de aprendizaje y el 78% manifiesta que sus estudiantes podrían estar más motivados si incorporaran la tecnología.

En cuanto a los hábitos, todos utilizan el correo electrónico tanto para aspectos personales como profesionales, el 97% consulta habitualmente en la red contenidos vinculados a su materia, el 28% manifiesta no saber manejar buscadores especializados como Google Académico, Dialnet u otros, el 30% usa los recursos tecnológicos solo para uso personal y administrativo.

---

<sup>13</sup> Investigación en proceso, a cargo de la Lic. Paola Sainz, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, para su Maestría en Tecnologías de Información y Comunicación en la Educación.

Uno de los aspectos importantes en la docencia, es la imagen que tienen los estudiantes, respecto a ese tema el 26% considera que no cuenta con las competencias para poder integrar las NTICs a su clase, el 28% teme a que sus estudiantes sepan más que ellos en cuestiones tecnológicas y el 18% le preocupa quedar en ridículo frente a sus estudiantes.

Por tanto se puede sintetizar que los docentes con permanencia de la UPSA reconocen la importancia de utilizar las NTICs pero su abordaje todavía es relativamente bajo por su nivel de conocimiento y seguridad para aplicarlo, al ser en su mayoría usuario básico.

A modo de conclusión en lo que se refiere al Capital Humano de la UPSA, se puede apreciar que tiene muchas fortalezas comparativamente con el medio, aunque le falta desarrollar para lograr los niveles que se observan en Latinoamérica.

**Capital estructural** entendido como la tangibilización del conocimiento creado por la organización. En lo que se refiere a la Universidad tiene que ver con las normas, políticas, reglamentos, manuales de procedimientos, textos de estudio, artículos y libros publicados, patentes, bases de datos, sistemas de información y plataformas informáticas, entre los más usuales.

La UPSA cuenta con 22 reglamentos, entre los más importantes: Reglamento Académico, que norma al docente y estudiante, Reglamento de la Dirección de Investigación y Postgrado, Reglamento de Graduación, Reglamento de Graduación de Postgrado, Reglamento de Investigación, Reglamento de Extensión, Reglamento de Autoevaluación, Reglamento de Premio al Mérito Docente Reglamento Administrativo, Reglamento de Becas, Reglamento de Investigación, Reglamento de Pasantías Profesionales, Reglamento de Distinciones a Docentes y Reglamento de Publicaciones.

En cuanto a las publicaciones, se tiene un Consejo Editorial que evalúa y selecciona las obras presentadas para su publicación, a la fecha se cuenta con 75 de las cuales 25 corresponden a libros de apoyo a las materias que se imparten<sup>14</sup>.

#### **Cuadro 8: Publicaciones de la UPSA**

Áreas	Libros	Revistas/ediciones
-------	--------	--------------------

---

<sup>14</sup> Información recabada en Secretaría General de la Universidad, unidad encargada del Centro de Publicaciones.

Tecnología e Ingeniería	5	1	4
Ciencias Sociales y Económicas	35	5	23
Cultura y Humanidades	35	3	21
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>9</b>	<b>48</b>

*Fuente: Elaboración propia con información de Secretaría General.*

Para mejorar la calidad en los procesos administrativos, se ha implementado un sistema de gestión de calidad, basado en la Norma ISO 9000 que está vigente desde el año 2007, en esta labor se identificaron 195 procedimientos agrupados en siete procesos principales que a su vez tiene siete subprocesos principales; ocho procesos de gestión y diez procesos de apoyo. De los 195 procedimientos el 82% está vigente y el 18% está pendiente, en espera de elaboración y aprobación.

Para la administración de algunos de los mencionados procesos se tiene sistemas informáticos, que están agrupados en dos: Sistema Académico y Sistema Financiero Contable. En el Sistema Académico se administra: el registro de la oferta académica de carreras, oferta de materias y docentes, registro de materias, y seguimiento académico histórico de la carrera universitaria. En el Sistema Financiero-Contable se tiene: el registro y control de pagos de los estudiantes, control de descuentos, cuentas por cobrar, caja, bancos, activos fijos y adquisiciones. Dentro de este último está el Subsistema de Planillas, para el registro del personal administrativo, docente y becas-servicio, que realiza funciones de control de asistencia, carga horaria de clases y cálculo de planillas.

De forma complementaria y con el objeto de sistematizar los procedimientos de la universidad, se cuenta con múltiples sistemas de apoyo tanto para el control como para las funciones específicas de la Universidad, tales como Plataforma Virtual Docente-PVD, mediante la cual los docentes registran las calificaciones e inasistencia a clases; UPSANet, sitio donde el estudiante puede ver sus notas, fechas de exámenes, materias a registrar, entre otros, así como la mayor parte de los formularios que requiere para los diferentes procedimientos administrativos/académicos; UPSAVirtual que es la plataforma Moodle de apoyo virtual a las materias; Sistema de Programación Académica, con la cual se elabora los horarios de clases; Sistema de Escalafón Docente; Sistema de Seguimiento de Trabajo Final de Grado, Registro de Asistencia Biométrico para los administrativos; Sistema de Inventario de Biblioteca; Sistema de Préstamos de Biblioteca, Sistema de Consultas de Biblioteca y Plataforma de Consulta (Data Marts)(UPSA, 2011).

En lo que se refiere al desarrollo de las NTICs en la docencia es relativamente bajo, si bien cuenta con la plataforma Moodle, en sus siete años de funcionamiento máximo el 15% de materias se dictan soportadas en este recurso, como se aprecia en el Cuadro 9. La capacitación que se ha dado a los docentes fue en sus inicios con el objetivo de enseñar a utilizarla y no así para el desarrollo de estrategias de enseñanza soportadas en NTICs. A esto se suma la baja predisposición de los docentes de incorporar las NTICs en su práctica docente, nótese que las Facultades de mayor reticencia al uso de la tecnología son Ciencias Jurídicas y Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo. La tendencia es a mantener una práctica tradicional sustentada en la clase magistral a la cual se ha incorporado el Power Point reemplazando al cuaderno de apuntes, proyector de transparencia y la pizarra, sin incorporar muchas innovaciones y explotar la herramienta de forma más eficiente. Si bien existe un grupo de docentes que utilizan de forma más productiva éste, además de otros recurso enmarcados en las NTICs, por no es el común en el cuerpo docente y básicamente se trata de iniciativas más personales.

**Cuadro 9: Materias con apoyo de la Plataforma Virtual**

Áreas y niveles académicos	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Universidad</b>	<b>131</b>	<b>112</b>	<b>157</b>	<b>174</b>	<b>176</b>	<b>205</b>	<b>208</b>
<b>Postgrado</b>	0	0	24	24	25	29	12
<b>Educación Continua</b>	0	0	20	20	22	30	27
CENACE	0	0	19	19	18	26	25
CISCO	0	0	1	1	4	4	2
<b>Pregrado</b>	<b>131</b>	<b>112</b>	<b>113</b>	<b>130</b>	<b>129</b>	<b>146</b>	<b>169</b>
Arquitectura, Diseño y Urbanismo	10	2	1	3	0	4	5
Humanidades y Comunicación	29	21	24	24	23	33	41
Ciencias Empresariales	49	49	50	56	60	56	67
Ingeniería	43	37	36	45	46	46	54
Ciencias Jurídicas y Sociales	0	3	2	2	0	7	2
Total materias de pregrado	1094	1096	1000	1033	1042	1090	1113
<b>% de materias de pregrado con apoyo virtual</b>	<b>11,97</b>	<b>10,22</b>	<b>11,30</b>	<b>12,58</b>	<b>12,38</b>	<b>13,39</b>	<b>15,18</b>

*Fuente: Elaboración propia con informes de Educación Virtual y Programación Académica*

Otro de los aspectos que hacen al capital estructural es todo aquello que ayude a la organización tales como funciones y procesos, en ese ámbito la UPSA tiene una gran fortaleza; cuenta con manual de funciones aprobados el año 2001, cuya segunda versión se encuentra

en la fase final de su actualización. La debilidad que se advierte en esto, es que en una administración tradicional esto sería suficiente, pero para una Universidad en la sociedad del conocimiento, todos este sistema de calidad debería estar soportando en NTICs tanto para su divulgación y utilización como para la administración de los procedimientos, con la finalidad de poder captar, procesar y divulgar la información que permita una buena atención a estudiantes, docentes; que el funcionario realice un trabajo más eficiente; además de contar la retroalimentación que permita el aprendizaje organizacional.

Según la apreciación de la mayor parte de los entrevistados, la importancia que se le da a las NTICs en la Universidad es baja, pues se la tiene en el discurso pero al momento de la práctica todavía faltan muchos aspectos. Esto se puede confirmar dado que no se cuenta con una instancia que promueva, oriente o de los lineamientos para su desarrollo adecuado, ni se tienen políticas explícitas para orientar el uso, pues pese a que se han realizado importantes inversiones para la compra de hardware y desarrollo de sistemas que permiten ser la base, falta acompañar esto con una serie de definiciones y acciones. Si bien en el plan estratégico de la Universidad se tiene incorporado como línea de trabajo, se cuenta con sistemas de información que falta terminar de integrar y que además incorpore el elemento de la comunicación, que apoyan el trabajo administrativo. Una debilidad es que la infraestructura tecnológica está fuertemente soportada por un pequeño grupo de excelentes expertos desarrolladores en Centro de Cómputo, y de quien se tienen alta dependencia, pues no se puede procesar la información para la toma de decisiones sin que este grupo de expertos tenga que estar involucrado, esto obviamente limita la posibilidad de generar conocimiento a los diferentes estamentos y se limita atender la demanda quedando restringida solo al más alto nivel de la Universidad.

A la situación anterior se ve reforzada por la baja predisposición que existe en los administrativos del uso de los sistemas de información, la falta de valoración de lo que puede beneficiar su trabajo al desarrollar este ámbito. Esto fundamentalmente se debe a la falta de conocimiento real y profundo de lo que son las NTICs en todos los niveles, son muy pocos de los directivos que tienen un conocimiento de lo que ello implica, y de los comentarios se deduce que la organización en su conjunto tiene esa característica.

Lo descrito en cuanto a existencia, así como la apreciación de los directivos, podía parecer una incoherencia, aspecto que se debe aclarar. Si bien la Universidad cuenta con sistemas de



información, estos están restringidos a pocas personas por dos motivos, solo son sistemas de información y no de comunicación, además que están desarrollados en ambientes poco amigables para el usuario común. Esto ha desmotivado considerablemente a que sea utilizado por el resto de los usuarios que podrían hacerlo, pues el uso y acceso a ellos es bastante restringido.

Lo positivo que se puede rescatar de este ámbito es que hay una aceptación por la alta dirección de la importancia de las NTICs traducida en asignación de presupuesto para la adquisición de recursos tecnológicos. Se tiene un alto desarrollo en cuanto a sistemas de información para los procesos administrativos tanto para la parte financiera como para la administración académica. Los estudiantes son un grupo altamente predispuesto a utilizar las NTICs y la actitud de los docentes tiempo completos para incorporarla es altamente positiva.

**Capital relacional** es el producto del relacionamiento de la organización con los grupos de interés externos, tales como, universidades, centros de investigación, empresas e industrias, medios de comunicación, gobierno, asociaciones, redes académicas y de investigación entre otros; cuya finalidad es vincularse para el desarrollo de actividades que contribuyan al desarrollo de la docencia, la investigación e interacción.

La UPSA cuenta con más de 2.000 alianzas, entre membrecías, convenios internacionales y convenios institucionales (UPSA, 2012b) que permiten a los docentes y estudiantes realizar pasantías académicas, proyectos de investigación, programas de desarrollo académico, así como participar en redes que permiten la mejora de la calidad en la Universidad. Entre las más importantes están la del Centro Universitario de Desarrollo Académico, CINDA; y la Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria. Como ejemplo de su actividad, en el cuadro 10 se presenta la participación de representantes de la UPSA en eventos organizados durante el 2011.

**Cuadro 10: Participación en reuniones de redes académicas como miembro**

Actividad	Asistentes	Fecha y lugar
I Reunión de Vicerrectores de Investigación de CINDA	Mgs. Gastón Mejía: Jefe de Carrera de Ing. Industrial en Madera e Ing. de Petróleo y Gas Natural	21-23 de marzo. Bio-Bio, Chile
XXIV Asamblea de la RLCU	Mgs. Lauren Müller, Rectora, y Lic. Roberto Antelo, Secretario General.	14 y 15 de abril. Santa Cruz, Bolivia

IV Reunión de Vicerrectores Académicos de CINDA	Mgs. Vanya Roca Urioste, Directora Académica.	5 y 6 de mayo. Asunción, Paraguay.
XXV Asamblea de la RLCU	Mgs. Lauren Müller, Rectora.	13 y 14 de octubre. Ciudad de Panamá, Panamá.
44ª Junta Directiva de CINDA	Lic. Roberto Antelo, Secretario General.	21 y 22 de octubre, Ciudad de Panamá, Panamá

Fuente: Elaboración propia (UPSA, 2012c)

También, entre las actividades desarrolladas en redes internacionales están los programas Alfa, apoyado por la Unión Europea en los que participan universidades de Latinoamérica y Europa, así también el programa apoyado por AECID-España. Los programas internacionales más destacados en los cuales estuvo trabajando durante el 2011 y que varios de ellos siguen vigentes, fueron siete y se detallan en el cuadro 11.

### Cuadro 11: Participación en Proyectos Internacionales

Programas	Periodo	Objetivo	Universidades socias
<b>Programas Alfa III</b>			
Aseguramiento de la Calidad y Políticas Públicas	2009-2011	Creación de un programa de aseguramiento de la calidad en universidades europeas y latinoamericanas.	26
Telescopi-Buenas Prácticas en Dirección Universitaria	2009-2011	Conformación de la Red de Observatorio en Dirección Estratégica Universitaria-Telescopi. Capacitación en Dirección Estratégica Universitaria.	17
Kick Start- Nuevas Formas de Enseñar Innovación en la Universidad	2009-2012	Capacitación docente en enseñanza de la innovación y la creación de centros internacionales de innovación.	9
Tuning América Latina	2011-2013	Establecer un perfil de áreas de formación, identificar las competencias y los espacios curriculares y definir un sistema de creditaje que permita la unificación y movilidad profesional en América Latina.	150
Gaviota	2011-2014	Desarrollar competencias académicas en Realidad Virtual y Realidad Aumentada	12
ADU 2020	2011-2014	Desarrollar competencias académicas pertinentes para el siglo XXI en los ámbitos del diseño, la arquitectura y el urbanismo	18
<b>AECID</b>			
Capacitación en Preservación Patrimonial	2011-2014	Capacitación e intercambio docente en preservación patrimonial	3

Fuente: Elaboración propia (UPSA, 2012c)

Como valor agregado a la participación de estos proyectos está la continuidad de la actividad que lo motivó, como ejemplo la existencia del Observatorio de Dirección Estratégica, que está activo en la UPSA y continúa desarrollando sus actividades de asesoramiento, capacitación e identificación de Buenas Prácticas en Dirección Estratégica Universitaria. El Centro de Innovación a través de Incubadora de empresa, que también continúa desarrollando actividades de capacitación y asesoramiento en emprendimientos; además que permite el estrechamiento de las relaciones entre las universidades participantes, lo cual da lugar al desarrollo de otras actividades que permiten el intercambio de experiencias y conocimientos en ámbitos afines.

Los convenios con los que cuenta la Universidad permitieron también que durante el año 2011, 16 estudiantes de la UPSA hagan sus pasantías y estudios en países de Latinoamérica, Estados Unidos y Europa; y facilitó haber recibido a 10 estudiantes de Europa (UPSA, 2012c).

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, la UPSA cuenta con muy buena apertura por parte de las empresas e industrias del medio, así como los organismos estatales departamentales y municipales. Entre los aspectos que se destacan son: el buen posicionamiento de la calidad de sus profesionales, la alta demanda de estudiantes para que realicen pasantías en sus organizaciones, la realización de trabajos de beneficio a la comunidad solicitados por los municipios y Gobernación, los proyectos requeridos por la empresa e industrias; todos ellos realizados en el marco de la interacción universitaria y que buscan cumplir un objetivo educativo al involucrar al estudiante de una materia en particular para que se produzca un aprendizaje, llevar al estudiante a enfrentar la realidad y que de soluciones en base al conocimiento adquirido, y el beneficio que recibe la comunidad o la empresa en sus diferentes ámbitos a partir de dar soluciones a necesidades identificadas. La debilidad en este ámbito está dada en lo que ya se mencionó las macro-tendencias de la mercantilización, y reflejado en los modelos emergentes de Universidad, es fundamental para la sostenibilidad diversificar los ingresos, y el trabajo que pueda desarrollar la Universidad sobre todo en el servicio a las empresas deberían ser una fuente de ingreso, lo cual por la filosofía de la UPSA no se da, así como por la falta de visión para la generación de ingresos desde esta perspectiva, dado por el perfil eminentemente académico de quienes conforman la directiva de la Universidad, así como las limitantes de tipo legal al ser una institución sin fines de lucro. Aspectos indicados por la mayor parte de los entrevistados.

Otra de las debilidades que se advierten, en función a la información de las entrevistas es que en su mayoría no mencionan el relacionamiento con el empresariado para la creación de perfiles profesionales, aspecto que es destacado por uno de los entrevistados, y que resalta la gran necesidad de convertir a la Universidad en la formadora del recurso humano del empresariado, que fue la visión que dio origen a la UPSA. Aspecto que también tiene que ver con valorar las necesidades del entorno para tornar pertinente la formación en base al contexto vigente.

Es importante manifestar que la información que se ha rescatado en el diagnóstico es poca comparada con lo que realmente se hace, pues al carecer de un mecanismo de aprendizaje organizacional, no se tiene toda la información sistematizada en base de datos, no se cuenta con sistemas de evaluación activos, sino ligados a los procesos de autoevaluación, por tanto la información que se genera y las acciones con las que se impacta en el medio no son evaluadas lo cual no permite un aprendizaje en las acciones que desarrolla, dejando dependiente del éxito y continuidad de las actividades a la competencia del docente, investigador o administrativo que desarrolla el trabajo, sin que se logre incorporar ese conocimiento a la organización. Esto significa que el éxito depende única y exclusivamente de las personas que trabajan en la UPSA, y no se ha logrado traspasar ese conocimiento, ni se ha aprovechado la información para tornarlo un capital de la misma organización.

Por otro lado si bien no se tiene pleno conocimiento de lo que se trata la gestión del conocimiento y las NTICs se le da importancia; la Universidad está invirtiendo en ello, pero al no comprenderla en su funcionalidad, el desarrollo se está dando de forma natural y extremadamente lenta. Se requiere que primero los directivos comprendan la complejidad e importancia de la gestión del conocimiento, que definan estrategias, políticas y acciones tendientes a que la Universidad en su conjunto conozca de qué se trata, lo valore y aprenda. Es fundamental incorporar a la estructura de la Universidad, tal como la mayor parte de los directivos lo sugirieron, una unidad bajo la dependencia de Rectorado un responsable de promover el uso y dar los lineamientos de trabajo en todos los ámbitos de la Universidad incluyendo la vinculación y generación de espacios de aprendizaje en redes.

### **2.3. Características de la Dirección en la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, UPSA**

La Dirección, entendida como el arte y la ciencia de llevar adelante o conducir una organización a partir de tres funciones: el liderazgo, comunicación y toma de decisiones. En ese sentido el análisis de las características de la Dirección en la UPSA, se la realizará a partir de las funciones mencionadas.

El liderazgo es uno de los primeros aspectos que se deben observar y del cual depende que la universidad sea una organización que aprende, pues a partir de los supuestos que se tengan dará condiciones o no al aprendizaje organizacional a partir del verdadero compromiso de las personas. Por tanto es fundamental el comprender las características de liderazgo en la UPSA para que a partir de ello poder viabilizar su transformación.

Todos los entrevistados manifiestan que el liderazgo de la UPSA es claramente reconocido, y se lo identifica en la Rectora. Este liderazgo es tanto dentro como fuera de la Universidad. El liderazgo de la Rectora está circunscrito específicamente al ámbito educativo y está sustentado en un liderazgo de género, dado principalmente por sus características personales y la larga trayectoria en el ámbito educativo. Hacia dentro de la Universidad, es una líder cohesionadora que logra el compromiso de su gente. El segundo liderazgo claramente visible es el del Decano de Arquitectura, dado principalmente por su ámbito profesional y sus características personales de búsqueda de visibilidad. En cuanto a las características del liderazgo de los ejecutivos de primer nivel está dado sobre todo por la continuidad del mismo, pues como ya se mencionó, el promedio de antigüedad es de 19 años. Es importante manifestar también que una de las características que se mencionaron es que el estilo de liderazgo que se tiene en la Universidad es eminentemente vertical con una tendencia a buscar que sea participativo pero en el marco de directrices claramente definidas, aspectos característicos de un liderazgo tradicional.

Con la finalidad de dar a conocer sus actividades e interactuar con sus grupos de interés, la Universidad ha creado algunos canales de comunicación. Entre los de carácter estático, que son principalmente informativos están: la Memoria Anual, documento que se publica desde su fundación y en la cual se dan a conocer sus actividades más relevantes; el periódico estudiantil, que está a cargo del Departamento de Asesoría y Bienestar Estudiantil, tiene la

finalidad de informar las actividades estudiantiles y se publica tres al semestre. La agenda semanal es un boletín que circulación interna a través de correo electrónico y se informan los principales actos de carácter público que se realizarán, tales como defensas de tesis, conferencias y otros eventos programados. A partir del 2011 se elabora el NotiUPSA, que es un boletín digital que si difunde mensualmente, en el que se resume las actividades más destacadas que se han desarrollado en la Universidad y a la cual se tiene acceso por la página de la UPSA, y por suscripciones. Por último, distribuidos en el campus existen algunos paneles donde se coloca información de interés, siempre que esté previamente autorizada.

Entre los medios más dinámicos y que permite la participación de los usuarios está, el sitio web<sup>15</sup>, cuya nueva versión está activa a partir del presente año. Al margen de tener la información institucional, entre ellas carreras y demás información relevante al quehacer universitario, a través del sitio web permite acceder a las redes sociales como Facebook y Twitter.

La finalidad de las redes sociales es mantener permanente comunicación principalmente con los estudiantes, ya que a través de este medio se informa de las actividades cotidianas de la UPSA, se aclaran dudas, se reciben opiniones y sugerencias, tanto en las actividades administrativas-académicas tales como proceso de inscripciones y demás, hasta realización de eventos deportivos, culturales y sociales. El uso de este canal de comunicación ha tenido una excelente repercusión; específicamente en Facebook se tiene 10.043 usuarios, de los cuales se estima que la comunidad UPSA es de aproximadamente 4.000 personas, es decir que más del doble son personas que están interesados por las actividades que se desarrollan en la UPSA. Del total de los registrados el 56% están entre los 18 a 24 años y el 26% entre 25 y 34 años. En cuanto al género el 54% son mujeres. En cuanto a Twitter, se tiene 1.042 seguidores.

Como se aprecia, el interés de los jóvenes de estar informados de las diversas actividades de la Universidad no solo se limita a la comunidad UPSA, sino a la comunidad en general. Además es una muestra que el joven está dispuesto al uso de las tecnologías de la información y comunicación.

---

<sup>15</sup> Sitio web UPSA <http://upsa.edu.bo/>

Si bien existen una serie de canales de información, se aprecia que al interior de la Universidad le faltan canales de comunicación, que permita la interacción. Respecto a este tema los entrevistados destacaron la facilidad y apertura de comunicación entre los directivos y ejecutivos, cosa que no es igual hacia los niveles de abajo. En lo que se refiere a la comunicación interna en la Universidad todos manifestaron que se debía desarrollar mejor, sobre todo por la cantidad de información que se genera y que no se ha logrado encontrar la forma de gestionarla de forma más adecuada. Por otro lado se manifestó que al ser la comunicación centralizada da lugar a la divulgación de las actividades a través de los recursos por Internet, de manera que es accesible a todos los funcionarios, pero la debilidad está en la actitud que tienen para poder tener conocimiento de todo. Con respecto a ello también se tuvo el comentario que la comunicación pública está trabajada en función a la alta dirección y no necesariamente al que hacer de toda la Universidad.

Uno de los aspectos que se destacó fue la necesidad de contar con espacios de comunicación para el sector de estudiantes, el cual si bien está siendo trabajado a través de las redes sociales, estas no son suficientes pues no todos participan en todas las redes, y se requiere tener una diversidad de espacios que la hagan accesible, sobre todo en el espacio físico de la Universidad.

En resumen se advierte que hay un gran volumen de información que no es gestionada adecuadamente, pues enterarse de todo, todo el tiempo es bastante difícil y en algunos casos innecesario, lo que si debe haber es una sistema de comunicación, fácil, accesible y clasificado, además de democrático para que todos participen desde sus diferentes roles: directivos, funcionarios, docentes, estudiantes y lo utilicen cuando sea necesario.

En lo que respecta a la forma en cómo se decide fue unánime la respuesta que existe un mecanismo eminentemente vertical, que las decisiones están marcadas estrictamente en las políticas definidas por los niveles superiores, que todas las decisiones menores derivan de ellas y siempre son ratificadas por la Rectora. De todos los entrevistados, solo dos manifiestan la importancia de contar con retroalimentación e información del contexto para la toma de decisiones, lo cual ellos mismos manifiestan, no es usual.

Como se advierte en el análisis realizado, la característica de la Dirección en la UPSA es emitentemente centralizada, con un liderazgo autocrático y tradicional que se refleja en todos los ámbitos de la Dirección como la comunicación centrada en el líder y la toma de decisiones. Esto refleja también una tendencia tradicional de administración de la Universidad que tuvo su éxito, pero que debe transformarse para dar paso a un estilo de dirección más pertinente a la sociedad del conocimiento y sustentada en toda la organización bajo un aprendizaje permanente en un proceso de mejora continua.

Del diagnóstico realizado se desprenden algunas conclusiones desde una visión prospectiva de la UPSA, las cuales se detallan a continuación:

De acuerdo al crecimiento estimado de la población universitaria boliviana, la tasa de crecimiento de la UPSA (4%) está por debajo del sistema Universitario en general (6,77%), y muy por debajo del de las universidades privadas (9,41). Al respecto y en busca de su sostenibilidad, es fundamental que se tengan decisiones estratégicas en cuanto a cómo lograr su sostenibilidad. Una de las tendencias en el sistema educativo iberoamericano es a lograr la diversificación de ingresos, aspectos que la UPSA tendrá que evaluar y definir.

La diversificación de ingresos implica la creación de programas y servicios que deben ser evaluados y gestionados adecuadamente, buscando lograr los mejores niveles de calidad. Esto implica que el sistema de calidad se debe complejizar y contar con procesos claramente definidos, que se realice un seguimiento permanente y cuente con un sistema de indicadores soportados en NTICs, que permita su evaluación en el seguimiento y los resultados, de manera que se tenga una retroalimentación y se logre el aprendizaje deseado en proceso de mejora continua.

Hay que destacar que uno de los principales aspectos que se debe centrar la atención en la Universidad, es en su mecanismo de aseguramiento de la calidad, esto debido a la debilidad que se tiene en el país, pues pese a existir por Ley desde hace 18 años, el mandato de la creación del mecanismo nacional de aseguramiento de calidad<sup>16</sup>, hasta la fecha todavía no se

---

<sup>16</sup> En la Ley de la Reforma Educativa 1565 promulgada en julio de 1994 se crea en SINAMED y CONAMED, instancias que evalúan la calidad de la educación en todos sus niveles.



ha realizado, por tanto y mientras siga esa situación, es de exclusiva responsabilidad de la UPSA.

La internacionalización, vista desde la perspectiva que estudiantes y docentes de la UPSA tengan experiencias en el extranjero, es bastante baja y debe ser reforzada dada las condiciones del país. Pese a que parte de la población estudiantil de la UPSA tiene condiciones económicas razonablemente buenas, están no necesariamente lo son para ir a otros países dado los altos costos de vida que se tiene fuera de Bolivia. A eso se suma los desincentivos burocráticos creados por los reglamentos e instructivos emitidos por el Ministerio de Educación.

En la sociedad del conocimiento, donde es fundamental contar con competencias en NTICS, la UPSA debe hacer esfuerzos constantes y sistematizados para desarrollar esa competencia en la comunidad universitaria y por ende mejorar la infraestructura tecnológica para que funcione adecuadamente y con calidad.

Para que los aspectos mencionados puedan llevarse a cabo es importante mejorar el capital intelectual de la UPSA, que si bien cuenta con muy buenos niveles en su capital humano, comparativamente con el medio, se requiere desarrollarlos más para tener una calidad internacional y pertinente en la sociedad del conocimiento. En cuanto al capital estructural, tiene buenas bases pero debe desarrollar lo correspondiente a las NTICs con lo que podrá gestionar el aprendizaje organizacional. En su capital relacional tiene muy buen desarrollo, pero debe ampliarlo a quienes interactúan, generando entre otros comunidades de aprendizaje entre estudiantes, docentes y no docentes. Esas son las bases que permitirá dar lugar y fortalecer la gestión de conocimiento.

Todo lo indicado será posible en la medida que se revise el estilo de dirección, permitiendo mayor democracia en la participación de ideas y estableciendo mecanismos para que esto suceda, pues transformar las formas de hacer, que es parte de la cultura de la organización, es bastante difícil más aún cuando se han acomodado a una forma de trabajar, la cual está en función a mandatos superiores.



## **CAPÍTULO 3.- PROPUESTA DE MODELO TEÓRICO DE DIRECCIÓN PARA UNIVERSIDAD SOSTENIBLE**

Es importante destacar que con los cambios y transformaciones que se están dando en el mundo, incluso las organizaciones de éxito deben cambiar en un proceso de mejora continua como resultado en una gestión de calidad en cualquier organización, y más aún tratándose de la Universidad, pues sus resultados y la calidad de estos impactaran y contribuirán o no en el desarrollo de su entorno, el cual ahora es cada vez más amplio y no se circunscribe solo a su entorno físico inmediato.

### **3.1. El Modelo de Dirección para una Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento – Modelo DUSCC**

El Modelo de dirección para Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento contempla los siguientes aspectos:

Primero: es la respuesta a la contradicción principal que motiva la realización de esta investigación, y es que el modelo de dirección en la UPSA no está contextualizado a las demandas de la sociedad del conocimiento.

Segundo: El Modelo DUSCC contribuirá a que la Dirección Educacional Institucionalizada contextualizada favorezca a la sostenibilidad de la Universidad.

Tercero: El Modelo DUSCC establece condiciones para lograr un aprendizaje organizacional, sustentado en la gestión del conocimiento.

Cuarto: El Modelo DUSCC incorpora la Gestión del Conocimiento y las cinco disciplinas de las organizaciones que aprenden, en un proceso continuo y dinámico.

Quinto: El Modelo de Dirección cuenta con una estructura de evaluación, para medir los resultados de la dirección, tomando como base el capital intelectual y las funciones sustantivas de la Universidad, desde una perspectiva del logro de aprendizaje.

A continuación se describirá cada conjunto de componentes del modelo y se explicará sus características y relaciones.

### **3.1.1. La Dirección, sus funciones y las cinco disciplinas de las organizaciones que aprenden**

El primer conjunto de elementos está basado en el objeto de estudio de la presente investigación, la Dirección Educacional Institucionalizada que está sustentada en las leyes de la pedagogía, y es definida por Bringas (1999) como:

*“el proceso social para alcanzar, a partir de determinada pre visualización del futuro, las metas fijadas, las formas de involucrar a los participantes en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación de personas” (p. 24).*

Una de las funciones de la Dirección Educacional Institucionalizada, es la Dirección, en la que se integra a sus funciones las cinco disciplinas de las organizaciones que aprenden como lo propone Senge (2010) y contextualizando al ambiente complejo de la sociedad del conocimiento: el liderazgo, comunicación y toma de decisiones según lo propone Etkin (2011). Es el objeto a transformar. Como se aprecia en la Figura 9, la Dirección tiene en su centro las cinco disciplinas para una organización que aprende:

La primera disciplina es el dominio personal el cual se evidencia a través del capital humano de la Universidad, tiene que ver con el deseo y fuerza que tengan las personas de la Universidad para aprender. Está sustentando en la individualidad porque clarifica su visión personal, pero también impacta en el entorno, convirtiéndose en un aprendizaje colectivo y orientado a la mejora de la Universidad, este es la base para el desarrollo de las otras disciplinas (P. Senge, 2010).

La segunda disciplina es la visión compartida, fundamental para que todo el cuerpo humano que conforma la Universidad, desde sus diferentes roles aúne los esfuerzos a un objetivo común. En este aspecto el rol que juega el directivo es fundamental, pues tiene que tener la habilidad de descubrir los anhelos del común denominador de los individuos que conforman la Universidad y traducirlo en una visión para todos, para luego lograr el compromiso de todos. Este aspecto es diferente a la visión estratégica tradicional, donde el líder era el único que definía la visión de la organización (P. Senge, 2010).

La tercera disciplina es el aprendizaje en equipo, esta implica un quiebre con la estructura jerárquica tradicional, puesto que al desarrollar el aprendizaje en equipo, implica que todos quienes conforman el equipo de trabajo lo hacen al mismo nivel, no requieren actuar competitivamente entre ellos, pues lo que se necesita es que se pueda pensar de forma aguda en problemas complejos, dar soluciones innovadoras, sin limitaciones de presiones dadas por la jerarquía o competitividad (P. Senge, 2010).

La cuarta disciplina es el manejo de los modelos mentales. Todo ser humano tiene acumulada información en el subconsciente, que es resultado de simplificaciones de la realidad observada y que hace uso de ella para dar respuesta a situaciones dadas, sin que haya una correspondencia observada sino derivada en función a construcciones previas. Este aspecto debe ser trabajado tanto a nivel personal como en equipo, y de esa manera lograr que el análisis de los problemas y las posibles soluciones a los que se intente abordar sean sobre la base real y buscando la innovación en la construcción de soluciones (P. Senge, 2010).

La quinta disciplina es el pensamiento sistémico, la cual integra a las otras ya mencionadas. Viene a ser el lenguaje y forma de analizar y comprender las fuerzas e interrelaciones que se dan en la organización, los cuales tienen una forma sistémica al estar interrelacionados. El analizar los problemas y situaciones de la Universidad partiendo del hecho que es un sistema con sus características particulares, permite que a partir de las leyes que tiene subyacentes, se pueda tratar y abordar una problemática de manera que las soluciones que se consideren sean innovadoras y se tenga controlado los impactos que esta genera (P. Senge, 2010).

Estas cinco disciplinas que por fines didácticos se las presenta de forma separada, se desarrollan en un proceso continuo e integrado, por lo cual como se aprecia en la figura 9, está representado por las flechas circulares.

Así mismo las cinco disciplinas las debe desarrollar y practicar todos los que conforman la Universidad, a partir de sus diferentes roles; y por sobre todo deberán ser comprendidas y valoradas principalmente por la dirección para ser aplicadas en sus tres funciones principales: toma de decisiones, comunicar y el liderizar

La primer función es el proceso decisorio, se debe tomar en cuenta el aprendizaje generado a partir de la observación de los resultados de las actividades producto de una retroalimentación generada con información tanto interna como externa de la Universidad, pero también a partir

de los resultados de la simulación sobre supuestos reales a proyecciones futuras. Tomar en cuenta que para la consecución de las metas hay aspectos programables y objetivos, pero también no programables y subjetivos que están en la cultura de la organización y se observan a través de la motivación del personal, pautas culturales y juegos de poder. Otro aspecto a observar es que las decisiones se desarrollan en ambientes donde coexiste lo previsto y lo contingente (Etkin, 2011).

La segunda función fundamental en la Universidad es el comunicar, para ello se deben establecer mecanismos que permitan una comunicación fluida en todas las direcciones partiendo del hecho que la Universidad es una red de espacios de significación donde existen denotaciones generales y connotaciones particulares y donde se debe promover y practicar el dialogo para lograr a partir de razonamientos individuales la comprensión enriquecida de los problemas complejos y lograr soluciones creativas, haciendo uso de las disciplinas ya mencionadas (Etkin, 2011).

La tercer función principal de la dirección es el liderazgo, en el que los directivos deberán tener una alta capacidad de liderazgo, que sea adecuado al nuevo contexto y las nuevas necesidades, un liderazgo en el que todos comparten una misma visión y se comprometen a construir la nueva Universidad, donde el líder es el promotor para que todo el equipo de administrativos, docentes e investigadores desarrollen las disciplinas de las organizaciones que aprenden y fortalezcan las competencias docentes y de investigación para de esta manera fortalecer el capital humano de la Universidad (Etkin, 2011; OCU, 2010).

Estas tres funciones de la dirección están sustentadas en las cinco disciplinas, ya que hacen uso de todas ellas en mayor o menor medida, en un proceso dinámico e integrado.

Figura 9: La Dirección



*Fuente: Elaboración propia*

### 3.1.2. Funciones sustantiva de la Universidad y su capital intelectual

El segundo conjunto de elementos es la integración de las funciones sustantivas de la Universidad: docencia, interacción e investigación sobre la base del capital intelectual. Como se puede apreciar en el Figura 10, las funciones de la Universidad están interrelacionadas, porque la forma en que se deben desarrollar es de forma integrada, a modo de ejemplo se puede decir que el proceso enseñanza aprendizaje, además de la función específica de facilitar los conocimientos para el ámbito profesional, se deberá incorporar las prácticas y resultados de la investigación así como la integración del estudiante con su entorno para que de esta manera el profesional en formación conozca el contexto, y en base a los conocimientos y competencias adquiridas pueda dar soluciones pertinentes a la comunidad y contribuya en el desarrollo sostenible. Las tres funciones sustantivas, se convierten en cuatro procesos:

El primero es el proceso docente que es el de Enseñanza-Aprendizaje, el docente busca que el estudiante adquiera dominio y conocimiento para el ejercicio profesional, además de desarrollar la formación del ser humano en lo social y cultural (Álvarez de Zayas et al. 2003).

Se deben desarrollar los cuatro pilares de la educación aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser (Delors, 1996). Para que esto se lleve de forma adecuada debe ser acompañado de un proceso de gestión del personal docente que comprende su administración, evaluación, carrera académica, perfeccionamiento del profesorado y apoyo al proceso de aprendizaje; la gestión de recursos materiales y de información; la gestión de los procesos generales de planificación y evaluación, tales como la evaluación integral de los académicos, evaluación de los programas académicos y evaluación del aprendizaje (L. E. González, 2003).

El segundo proceso es el de investigación, a través del cual se contribuye al conocimiento universal, hay un aporte formativo dado por la actualización de conocimientos en formación profesional, permite la posibilidad que los profesionales utilicen conocimientos de distintas partes del mundo, asimismo se contribuye al desarrollo a partir de la generación y divulgación de nuevo conocimiento (Santelices, 2010).

El tercer proceso es la interacción social, cuya función es divulgar y promover la cultura, poner el conocimiento al alcance de todos e intervenir en la solución de los problemas de la sociedad y sus organizaciones e industria, vinculando a estudiantes y docentes con la realidad, contribuyendo en la creación del capital social y la creación de la ciudadanía (Álvarez de Zayas et al. 2003).

Los procesos indicados, están asentados en el capital intelectual, desagregado en el capital humano, capital relacional y capital estructural, por tanto para que la Universidad sea sostenible, deberá contar con:

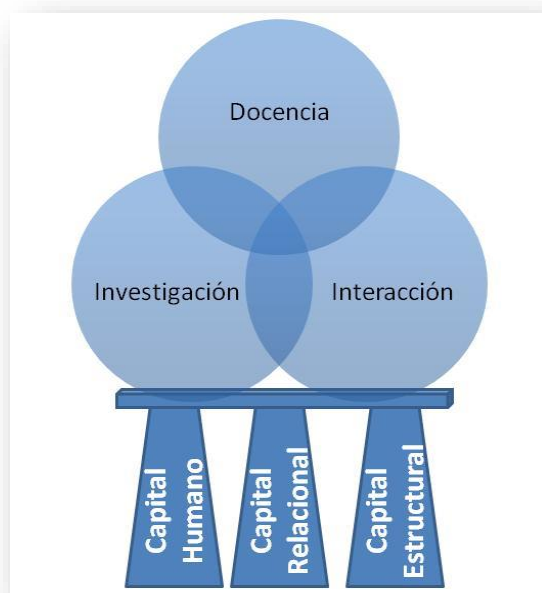
Capital humano: docentes con buena formación profesional, elevado conocimiento teórico además de experiencia en el ámbito de la profesión, y al mismo tiempo competencias para que el proceso enseñanza aprendizaje se lleve a cabo con el más alto nivel de calidad, haciendo uso de estrategias de enseñanza adecuadas e incorporando las NTICs. Deberá contar con investigadores de sólida formación teórica y competencias para la investigación, comprometidos con el desarrollo de la ciencia alineado a las necesidades de la comunidad. Un personal no docente eficiente para administrar los diferentes procesos de apoyo que se desarrollan en la Universidad, que permitan una dirección de calidad. Todo ello permitirá una cultura organizacional cohesionada con sólidos valores, y una gran fortaleza para el desarrollo de los otros dos capitales que conforman el capital intelectual (Sánchez Díaz, 2005).



Capital relacional: conformado por una serie de vínculos generados por la Universidad con sus grupos de interés; así como también la conformación de alianzas, redes, comunidades de aprendizaje profesionales, convenios; todo con la finalidad de enriquecer el aprendizaje organizacional, de docentes, no docentes y estudiantes de la Universidad. Todo ello en la búsqueda de la generación de nuevo conocimiento y difusión de las experiencias (Sánchez Díaz, 2005).

Capital estructural: conformado por la sistematización del conocimiento adquirido en todos los procesos principales de la Universidad, docencia, investigación, interacción así como en sus procesos de apoyo, tangibilizados a través de manuales, procedimientos, sistemas de calidad, programas de carrera, plan de clases, sistema de evaluación de materias, patentes desarrolladas, programas de desarrollo en la comunidad, entre otras cosas. Todo ello en su mayoría organizado en bases de datos, sistemas de información, con plataformas accesibles y amigables para todos los niveles de usuarios (Sánchez Díaz, 2005).

**Figura 10: Funciones de la Universidad y el capital intelectual**



*Fuente: Elaboración propia*

### 3.1.3. Gestión del conocimiento en la Universidad

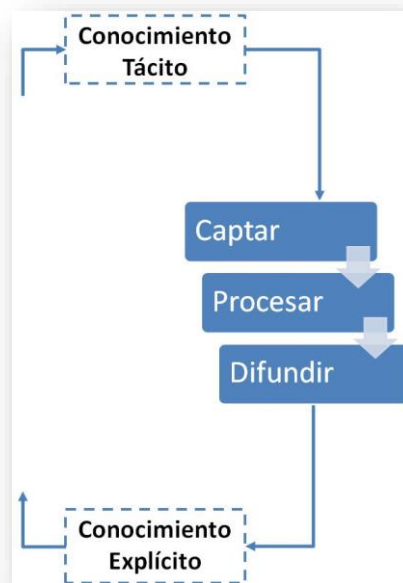
En el tercer conjunto de componentes se integra el proceso de la Gestión del Conocimiento comprendido por las fases de captar, procesar y difundir, esto implica que la Universidad debe desarrollar mecanismos y procedimientos que faciliten, a través de diferentes medios entre los que se incorporan fuertemente las NTICs, la recuperación de los conocimientos y experiencias generados desde sus diferentes procesos (docencia, investigación, interacción, dirección educacional) el adecuado procesamiento de la información en base a criterios pre-establecidos, como pertinencia, relevancia, importancia, contribución al conocimiento y contribución a la práctica docente, entre los más relevantes; de manera que se tenga un repositorio de información que sea difundida a través de diferentes medios, en función a los intereses y según niveles de acceso a los diferentes usuarios (Carrion Maroto, 2002).

Para que esta información genere aprendizaje se incorpora a este proceso la transformación dinámica que se da entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito Nonaka y Takeuchi (1995). La finalidad de este proceso es recuperar el conocimiento tácito que se da en los actores internos de la organización tales como investigadores, docentes, estudiantes, no docentes; así como los que están fuera de ella tales como el Estado a través de las políticas públicas para el desarrollo y la educación, la industria y empresas como demandantes de desarrollo de tecnologías, procesos y productos, la comunidad como demandante de ámbitos de desarrollo en lo económico, social, ambiental y cultural así como otras universidades y centros de investigación.

Este conocimiento generado se captura, procesa y difunde (Carrion Maroto, 2002), para lograr un conocimiento explícito a través de la generación de bases de datos de divulgación, publicaciones de libros y revistas, textos, plan de clase y rúbricas de materia, organización de eventos académicos y culturales, creación de comunidades de aprendizaje, con lo que se promoverá que el conocimiento sea transmitido para al ser incorporado en los diferentes perceptores y se convierta nuevamente en un conocimiento tácito, pero esta vez enriquecido, el cual servirá como base para continuar el ciclo, pues al ser incorporado en los diferentes actores lo aprehenden en un proceso dinámico de aprendizaje.

De esta manera el paso de conocimiento tácito y explícito va generando conocimiento enriquecido a medida que van dando los diferentes bucles, tal como una espiral ascendente, que implícitamente implica un proceso de retroalimentación como se aprecia en la Figura 11.

**Figura 11: Proceso de aprendizaje**

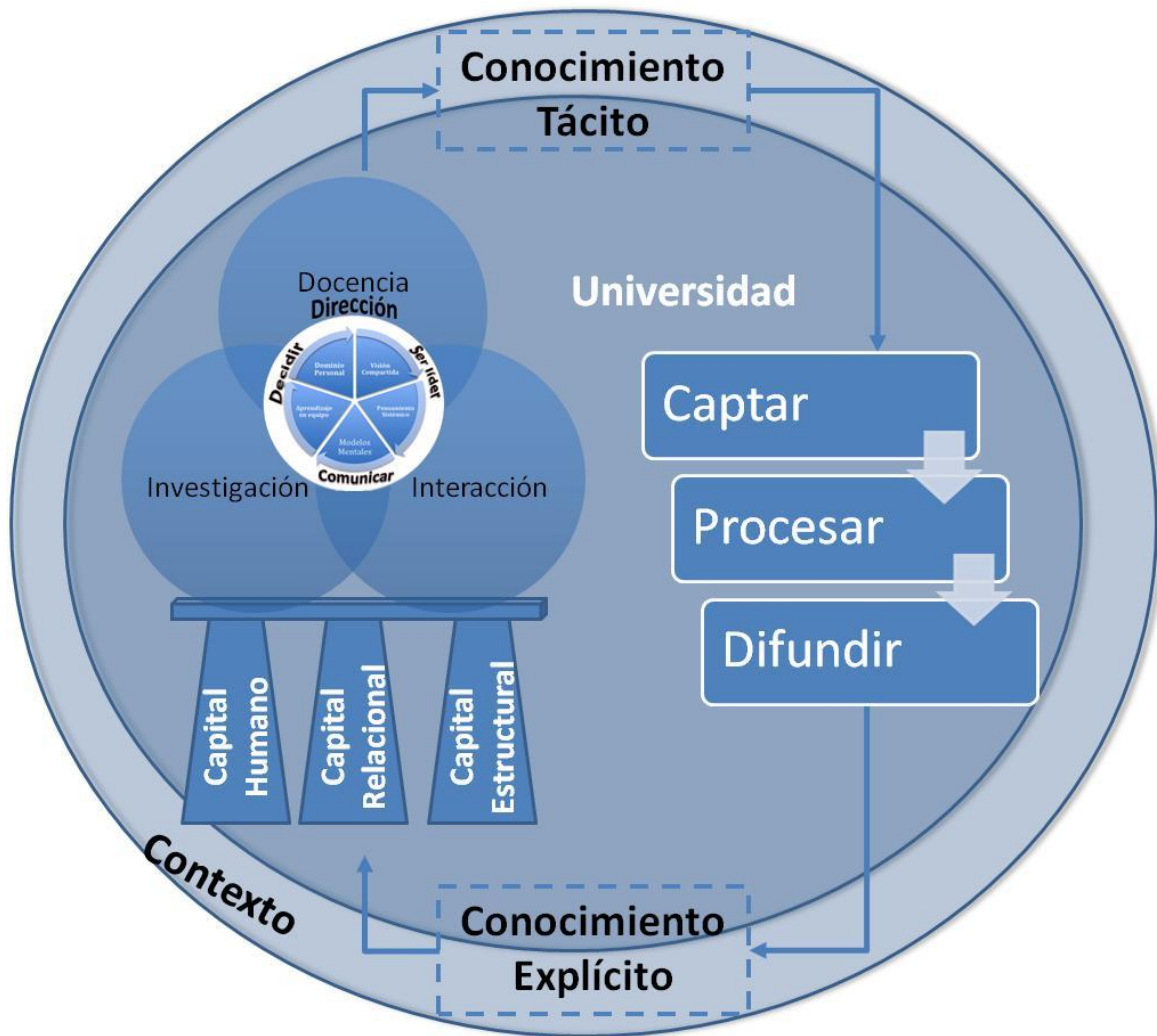


*Fuente: Elaboración propia*

### **3.1.4. Modelo de Dirección para una Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento**

Para finalizar la construcción del modelo, integramos los tres grupos de elementos que se han descrito anteriormente, la dirección y sus características, las funciones de la universidad con su capital intelectual y el proceso de aprendizaje, tal como se aprecia en la figura 12. Los nuevos elementos que se aprecian es que el modelo se desarrolla tomando en cuenta dos ámbitos, el interno que es la Universidad, y el contexto externo que es la comunidad en su más amplia definición. El proceso de aprendizaje, es decir el proceso que se da entre conocimiento tácito y conocimiento explícito, se hace involucrando lo externo y lo interno, pues es de esta manera que se logra un verdadero aprendizaje y se proyecta al exterior para contribuir al desarrollo y cumplir con las grandes misiones que tiene la Universidad.

**Figura 12: Modelo de dirección de universidad sostenible en la sociedad del conocimiento**



*Fuente: Elaboración propia.*

### 3.1.5. Operacionalización del Modelo de Dirección para una Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento

Con la finalidad de que este modelo abstracto pueda aplicarse en la realidad, se consideró importante acompañarlo con una matriz de política de calidad para la universidad sostenible en la sociedad del conocimiento y una segunda matriz de indicadores.

La **matriz de política de calidad** está inspirada en los sistemas de gestión de calidad de mejora continua propuesto por Edward Deming que fueron rescatadas en la metodología aplicada por la Organización Internacional de Normalización en la serie de las normas ISO 9000 (ISO, 1996), la política de calidad, se la encuentra en el Manual de Calidad que debe tener la organización y es el compromiso que asume la organización con sus clientes, suele ser corta y es la directriz para la definición de los objetivos de calidad de la organización. Se manifestó que es inspirada por que en esta oportunidad y para este trabajo en particular se la desarrollará como una matriz de doble entrada conformada por filas horizontales y columnas verticales que permitirá concentrar los compromisos que asume la universidad en la interrelación entre dimensión y función.

En las filas horizontales se ordenará la información en las tres dimensiones del capital intelectual: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Son las mismas que se utilizaron para la construcción del Modelo teórico para Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento. En las columnas verticales de la matriz se colocará las cuatro funciones de la Universidad: Docencia, Investigación, Interacción y la Dirección Educativa Institucionalizada.

En la intersección entre la fila de cada dimensión y función de la columna, se colocará el compromiso de calidad que asume la Universidad tomando como base el ideal de Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento, que fue definida al final del primer capítulo.

La segunda **matriz es de indicadores**, que también utilizara como dimensiones el capital humano, capital relacional y capital estructural, a la cual se incorpora el capital financiero. Se consideró importante incorporar el capital financiero pues a través de éste se podrá verificar en qué medida cada proceso en el marco de la gestión del conocimiento está contribuyendo en la sostenibilidad económica de la Universidad, así como también evidenciar si la Universidad asigna los recursos para que se desarrolle el capital intelectual en sus diferentes procesos.

La evaluación de los resultados a través de una matriz permitirá dos cosas: la primera, contar con indicadores por procesos para comparar los resultados de la Universidad de forma interna e histórica y en función a los objetivos estratégicos, de manera que si en los objetivos estratégicos está el dar énfasis al desarrollo de uno de los procesos, esto será fácilmente

apreciable, sin que afecte a los otros, sobre todo tomando en cuenta que las universidades privadas en Bolivia desarrollan principalmente la docencia, y en menor medida la investigación y la interacción. Lo segundo, es que se podrá comparar los resultados de la Universidad con otras universidades en función al prestigio que tengan y permitan ser un modelo a seguir en cada una de sus ámbitos de acción, facilita también la comparación con diferentes universidades en función a su ámbito de representatividad. Es importante aclarar que los indicadores propuestos son solo una base inicial, esta matriz deberá ser enriquecida a partir del aprendizaje logrado y los objetivos estratégicas de la UPSA, siempre que sean coherentes con los aspectos que se están evaluando y que contribuyan al aprendizaje organizacional

**Cuadro 12: Matriz de política de calidad para desarrollar el capital intelectual de la universidad sostenible**

Dimensión	Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional
<b>Función</b>			
<b>Docencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los profesores tienen un alto nivel profesional, la mayor parte tienen doctorado y/o maestría en su área de formación además de contar con especialización en estrategias de enseñanza, soportadas en NTICs.</li> <li>2. La mayor parte de los docentes tienen competencias en NTICs a nivel medio y superior.</li> <li>3. La mayor parte de los profesores son reconocidos profesionalmente e incorporan el conocimiento práctico en la materia que imparten.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todas las materias que se imparten en la Universidad cuentan con texto de apoyo, plan de clases y rúbrica para evaluación; elaboradas en función al modelo educativo de la Universidad, el cual ha sido realizado de forma coordinada entre los docentes del área. Estos documentos son actualizados de forma permanente. Están disponibles en la web.</li> <li>2. La mayor parte de los docentes desarrollan Buenas Prácticas docentes, las cuales son seleccionadas y publicadas.</li> <li>3. La mayor parte de las Buenas Prácticas docentes publicadas son replicadas por otros docentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mayor parte de los estudiantes participan en comunidades de aprendizaje.</li> <li>2. La mayor parte de los docentes participan en comunidades profesionales de aprendizaje.</li> <li>3. Todas las materias tienen soporte en NTICs y se tienen publicados en la web el texto de la materia, plan de clases y rúbrica.</li> </ol>

<p><b>Investigación</b></p> <p>1. Todos los profesores que desarrollan investigación tiene grado de doctorado y cuentan con competencias en NTICs a nivel medio y superior.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Universidad cuenta con un número suficiente de suscripciones a bases de datos que permiten contar con información novedosa y actualizada para las diferentes líneas de investigación.</li> <li>2. Anualmente se publican libros y artículos en revistas indexadas, como resultado de las investigaciones desarrolladas.</li> <li>3. Los artículos son reconocidos pues son referenciados.</li> <li>4. Como resultado de las investigaciones anualmente se registran patentes.</li> <li>5. Las investigaciones desarrolladas en la Universidad son base para la generación de otras investigaciones.</li> <li>6. Todas las publicaciones, sean libros o artículos son accesibles en la red.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena parte de las investigaciones que se realizan son llevadas a cabo en alianza con otras organizaciones (empresa, industria, gobierno), en redes con centros de investigación y en redes con otras universidades.</li> </ol>
<p><b>Interacción con la comunidad</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En todas las carreras se desarrollan anualmente proyectos en los cuales docentes y estudiantes contribuyen a empresas, organizaciones o comunidad, alineado a las políticas de desarrollo del país y la región.</li> <li>2. Los proyectos de desarrollo y los resultados logrados son publicados en la red.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mayor parte de los proyectos de contribución al desarrollo a la industria y comunidad son llevados a cabo en forma colaborativa con organismos externos a la Universidad.</li> <li>2. La mayor parte de las actividades socio-culturales son realizadas de forma colaborativa con</li> </ol>

			otras organizaciones
<b>Dirección Educativa Institucionalizada</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mayor parte de los administrativos y no docentes tienen competencias a nivel medio y avanzando en NTICs</li> <li>2. La mayor parte de los administrativos tienen competencias en paquetes informáticos para generar información de la base de datos</li> <li>3. Se cuenta con programas permanentes de formación en habilidades de liderazgo, comunicación y decisión de los directivos y mandos medios de la Universidad, donde también desarrollan pensamiento sistémico.</li> <li>4. La Universidad cuenta con dinámicas de trabajo, entre ellas la simulación, en la que se aplica el trabajo en equipo, el dialogo, tendiente a la solución de problemas complejos y mejora de la calidad con creatividad e innovación en base a un aprendizaje organizacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo los procesos administrativos (económicos y académicos) son realizados con soporte en NTICs</li> <li>2. Las Buenas Prácticas en la Dirección Educativa, son premiadas y valoradas.</li> <li>3. La mayor parte de los usuarios utilizan la plataforma virtual de atención.</li> <li>4. Todos los administrativos tienen las competencias y hacen uso de información de la base de datos para elaborar informes y evaluar resultados.</li> <li>5. Se cuenta con plataformas para búsqueda y elaboración de información académica y económica, para usuario de conocimiento medio, no experto.</li> <li>6. Todos los procedimientos del sistema de calidad están soportados en NTICs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los directivos y mandos medios participan en comunidades de aprendizaje en su área específica de trabajo correspondiente a la Dirección Educativa Institucionalizada.</li> </ol>

*Fuente: Elaboración propia*



La matriz de política de calidad define los ámbitos en los cuales la Universidad se compromete a trabajar y que son la guía para que en función a objetivos definidos se propongan las estrategias para la consecución de la meta. Para poder saber si los objetivos trazados se cumplen, se deben elaborar indicadores que permitan evaluar el avance de la organización en cada uno de esos ámbitos. Es por ello y complementario a lo anterior, se ha desarrollado una **matriz de indicadores** cuyo conjunto de datos ayude a medir objetivamente la evolución de la universidad en cada uno de las funciones y dimensiones. Tal como se aprecia en el Cuadro 13, se presentan los indicadores, los cuales insertándolos en el sistema de de calidad de la Universidad y cruzando la información con los objetivos y metas logradas, se podrá conocer las mejoras realizadas.

Es importante aclarar que en un sistema de calidad se definen metas a lograr en función a una base inicial del estado de la universidad, identificado en el diagnóstico de la misma. El indicador se puede utilizar en el proceso de diagnóstico, para identificar el estado en ese momento, y permitirá también, evaluar el desarrollo o mejora en momento futuro cuando se hayan medido resultados concluida la gestión luego de implementar las acciones de mejora.

Las características que definen a los indicadores de un sistema de gestión, según las normas ISO y aplicados a las instituciones de Educación Superior son las siguientes(Arranz Val, 2009):

1. Simbolizan una actividad importante o crítica.
2. Tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir.
3. Los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación.
4. El beneficio que se obtiene del uso de los indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo.
5. Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. Tendencias.
6. Ser fiables de establecer, mantener y utilizar.
7. Ser compatibles con los otros indicadores del sistema implantado y por lo tanto permitir la comparación y el análisis.

**Cuadro 13: Matriz de indicadores de capital intelectual para evaluar el aprendizaje en la Dirección Educacional Institucionalizada**

Dimensión	Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional	Capital Financiero
<b>Función</b>				
<b>Docencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de docentes con competencias en NTICs aplicada al PEA, como usuario a nivel medio y avanzado.</li> <li>2. % de estudiantes con competencias en NTICs para aprendizaje, como usuario a nivel medio y avanzado</li> <li>3. % de docentes con competencias pedagógicas, vinculadas al modelo educativo de la Universidad.</li> <li>4. % de materias de aplicación profesional impartidas por docentes cuyo ejercicio profesional está altamente vinculado con la materia.</li> <li>5. % de docentes con maestría y doctorado</li> <li>6. % de docentes con especialización en pedagogía</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de materias que tienen plan de clases diseñado sobre la base del modelo educativo de la Universidad</li> <li>2. % de materias tienen apuntes de clases.</li> <li>3. % de materias que cuentan con la Rubrica para evaluar.</li> <li>4. % de materias apoyadas en plataforma virtual-NTICs.</li> <li>5. N° de Buenas Prácticas seleccionadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de estudiantes que participa de comunidades de aprendizaje</li> <li>2. % de docentes que participa de comunidades profesionales de aprendizaje</li> <li>3. % de materias que sus apuntes o texto básico en la en la red de acceso público</li> <li>4. % de materias cuyo plan de clases está en la red pública</li> <li>5. % de docentes que hace uso de BP educativas identificadas por colegas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de presupuesto asignado para capacitación a los docentes</li> <li>2. % del presupuesto asignado para capacitación que es destinado a la NTICs para enseñanza, a los docentes</li> <li>3. % de presupuesto destinado a la inversión y actualización de los recursos tecnológicos para la enseñanza, incluyendo las NTICs</li> <li>4. % de ingresos por matrícula estudiantil.</li> </ol>
<b>Investigación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de Investigadores con doctorado</li> <li>2. % de investigadores con competencias en NTICs, como</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. N° de subscripciones a bases de datos para investigación</li> <li>2. N° de patentes generadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. %investigaciones en alianza con industria u otras organizaciones nacionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % del presupuesto para el desarrollo de investigación</li> <li>2. % de presupuesto asignado a capacitación de los investigadores</li> </ol>

	usuario a nivel medio y avanzado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. % de investigaciones producto de otras investigaciones</li> <li>4. % publicaciones indexadas</li> <li>5. N° de referencias realizadas a las publicaciones indexadas</li> <li>6. N° de investigaciones que se realizan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. % de investigaciones realizadas en redes internacionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. % del presupuesto destinado a inversión y renovación de recursos tecnológicos para investigación.</li> <li>4. % de ingreso por patentes e investigaciones</li> <li>5. Índice de retorno investigación</li> </ol>
<b>Interacción con la comunidad</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de proyectos implementados</li> <li>2. Índice de efectividad de proyectos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de proyectos realizados en alianza con otras organizaciones</li> <li>2. % de actividades socio-culturales realizadas con otras organizaciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de ingresos por programas de interacción</li> <li>2. Índice de retorno en actividades de Interacción</li> </ol>
<b>Dirección Educativa Institucionalizada</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de administrativos y no docentes que tienen competencias a nivel medio y avanzando en NTICs.</li> <li>2. % de directivos, ejecutivos y mandos medios que cuentan con competencias en dirección educacional, trabajo en equipo, liderazgo , pensamiento sistémico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de procedimientos administrativos realizados con soporte en NTICs.</li> <li>2. N° de Buenas Prácticas en la Dirección Educativa seleccionadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. N° de redes en las que se participa para mejorar la Dirección Educativa Institucionalizada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de presupuesto asignado para capacitación en NTICs al personal</li> <li>2. % del presupuesto destinado a inversión y mantenimiento de hardware y software para las NTICs destinado a procesos administrativos</li> </ol>

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.2. La implementación del Modelo**

Para llevar a cabo la implementación del Modelo de dirección para universidad sostenible en la sociedad del conocimiento se requiere realizar los siguientes pasos que son lineamientos generales.

#### **Fase 1.- Sensibilización de la alta dirección**

El Directorio, las autoridades y ejecutivos de la UPSA deben tener conocimiento del modelo, sus características e implicancia en la Dirección Institucionalizada de la Universidad.

Conocer, comprender y valorar la importancia y complejidad de la gestión del conocimiento.

#### **Fase 2.- Asumir compromiso**

El Directorio así como las autoridades y ejecutivos de la Universidad deberán asumir el compromiso de la implementación a partir de:

- Incorporar en el plan estratégico de la Universidad (implica diagnosticar el estado actual, priorizar aspectos de mejora y definir indicadores de seguimiento)
- Asignar recursos económicos
- Asignar responsables específicos para orientar el proceso de transformación (implica en una primera instancia la creación de un cargo de alto nivel para que promueva y de las condiciones para que se desarrolle la gestión del conocimiento)
- Revisar los procedimientos del sistema de calidad ajustándolos al modelo propuesto, así como la creación de nuevos procedimientos que lo ameriten.

#### **Fase 3.- Empoderamiento de la comunidad universitaria**

Toda la comunidad Universitaria debe tener conocimiento de lo que se trata la implementación del modelo DUSSC y de la gestión del conocimiento, las competencias que deben desarrollar en el marco de sus funciones y roles que tiene en la Universidad.

Es fundamental que asuman el compromiso y lo sientan como suyo, logrando que ellos promuevan los cambios en sus procedimientos y hábitos, para lograr la mejora en su trabajo.

#### **Fase 4.- Implementación y mejora del capital estructural y desarrollo del capital humano.**

Diseño y desarrollo de sistemas informáticos y plataformas de interacción, es decir todo lo que sea identificado para desarrollar de forma adecuada la gestión del conocimiento.

Se debe realizar la capacitación de los directivos, ejecutivos, docentes, no docentes, en función a las competencias en NTICs y manejo de plataformas para administrar los procedimientos administrativos. Esto incluye estrategias de enseñanza que tienen que tener los docentes, en el marco del modelo propuesto.

Desarrollar las plataformas para los procedimientos administrativos.

Se colocan ambos en la misma fase, pues al ser la más larga se debe realizar en paralelo, en función al desarrollo de sistemas informáticos y plataformas para cada una de las funciones y procedimientos (docencia, investigación, interacción, dirección institucionalizada, administrativos académicos y administrativos económicos).

#### **Fase 5.- Desarrollo del Capital Relacional**

Es importante que el incorporar el conocimiento que se desarrolla en el contexto, por tanto también se deben fortalecer las relaciones de la Universidad para enriquecerse y aprender. Promover las comunidades de aprendizaje.

#### **Fase 6.- Evaluación y retroalimentación de la implementación.**

En función a el plan estratégico previamente diseñado y los indicadores de evaluación de la Dirección para una Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento, se procede a la evaluación y retroalimentación para cumplir con el ciclo de mejora continua.

Como se puede apreciar, se dan grandes fases a modo de orientación, las cuales para su implementación deben ser desarrolladas de forma específica en el plan estratégico, pues se requieren definir las prioridades de ámbitos de intervención, así como de inversión. Sobre todo implica una gran transformación en la cultura de la organización, cambio de hábitos, lo cual es por naturaleza de lenta transformación.

### **3.3. Constatación del Modelo de Dirección para Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento**

Para la constatación del Modelo de Dirección propuesto, se utilizó el método Delphi (Oñate Martínez, 1990), técnica de investigación muy utilizada que, en base a consulta sistemáticas

a expertos se tiene un juicio intuitivo del grupo para obtener consenso de opiniones informadas.

El **objetivo para esta fase de la investigación**, fue poner a consideración de un grupo de expertos la fundamentación contextual y teórica del Modelo de Dirección para la Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento, saber si el Modelo cumple con las características requeridas y si considera posible su implementación.

Para la **etapa de recoger la información** se elaboró dos documentos:

- Un resumen de la Tesis con los antecedentes, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, el modelo de dirección propuesto y las conclusiones de la investigación.
- Un cuestionario tipo Likert de diez preguntas, dos para que el experto autoevalúe su coeficiente de conocimiento en Dirección Universitaria, y ocho preguntas (con escala de valoración de uno a cinco) sobre la propuesta presentada, luego de cada pregunta hay un espacio para la opinión del experto. El instrumento aplicado se encuentra en el Anexo 5.

La consulta, se realizó por correo electrónico durante los meses de septiembre y octubre de 2012. Tomando en cuenta las características de la consulta así como el resultado en la primera ronda, no se consideró necesario continuar.

Los integrantes del **grupo de expertos** fueron 21 profesionales seleccionados por su prestigio y experiencia en el ámbito de la dirección universitaria, al estar o haber formado parte de organizaciones vinculadas a la educación superior ya sea en el ámbito nacional o supranacional. También se consideró importante contar con la opinión de expertos de otros países que permitan enriquecer la reflexión sobre el modelo, por ello se invitó a 11 profesionales de: Chile, Colombia, Uruguay, México, Estados Unidos, España y Portugal. Los 10 profesionales bolivianos son de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, tanto de universidades públicas como privadas. En el Anexo 6 se encuentra la nomina de los expertos con un brevísimo resumen de su formación y experiencia vinculada a la Dirección Educacional. En el cuadro 14 se puede apreciar que existe un equilibrio en la distribución de los expertos por criterios de selección, permitiendo de esta manera que las opiniones sean desde diferentes experiencias y puntos de vista, dando mayor validez a la constatación.

**Cuadro 14: Distribución de Expertos por criterio de selección**

	De Bolivia	Fuera de Bolivia	Total
Experiencia de Dirección en Universidad Privada	4	4	8
Experiencia de Dirección en Universidad Pública	4	6	10
Experiencia en organizaciones vinculadas a la educación superior	4*	4**	8

\*3 también tienen experiencia en Dirección de U. Pública.

Fuente: Elaboración Propia

\*\*2 también tiene experiencia de Dirección en U. Privada y U. Pública.

El promedio del coeficiente de conocimiento de los expertos es de 0,9, la moda también es de 0,9 y una desviación típica de 0,1. Estos datos confirman el alto nivel de los profesionales seleccionados para constatar el Modelo, otorgándole mayor validez al proceso.<sup>17</sup>

La **información recogida** fue analizada de forma cuantitativa como cualitativa. En lo que se refiere al análisis cuantitativo, como se aprecia en el cuadro 15, los resultados evidencian que todos los expertos tienen una opinión favorable a los supuestos en los que se respalda la investigación, así como los sustentos teóricos y el modelo teórico propuesto. La información cualitativa fue utilizada para ampliar la comprensión para la implementación del modelo y reforzar la justificación. Los **resultados alcanzados** se desarrollan a continuación:

Los expertos coinciden plenamente (4,8) que en el nuevo contexto de la sociedad del conocimiento, las universidades deben adecuarse tomando en cuenta el nivel de inserción de la sociedad del conocimiento en el país. La comprensión fenomenológica de la sociedad del conocimiento es la base para el desarrollo presente en la universidad del siglo XXI. La mirada debería ser macro y visionaria donde se involucren los ámbitos político, económico, social, educativo y cultural tanto del país como internacional, que además permita que la transformación sea verdaderamente pertinente al contexto y al entorno real. Su transformación deberá pasar también por cambiar sus estructuras y enfatizar el saber ser y el saber convivir. La debilidad está en que pese a la conciencia de la necesidad, la

<sup>17</sup> En el Anexo 7 está la valoración de cada experto.

transformación es un *talón de Aquiles* de las universidades y estas siguen siendo viejas con problemas nuevos.

**Cuadro 15: Valoración de los Expertos al Modelo de Dirección propuesto**

ASPECTOS CONSULTADOS		PROMEDIO	MODA	DESVIACIÓN TÍPICA	% DE RESPUESTAS ENTRE 4 O 5
1	El contexto actual denominado “sociedad del conocimiento” requiere que las Universidades se transformen para poder atender las necesidades que surgen	4,8	5	0,4	100
2	Incorporar en la Universidad las cinco disciplinas de una organización que aprenda contribuirá a desarrollar al capital humano de la Universidad.	4,5	5	0,5	100
3	La Dirección, cuyas funciones han sido redefinidas a partir de las características de una organización que aprende, viabilizarán el desarrollo y mejora de la Dirección Educativa Institucionalizada de la Universidad.	4,5	5	0,6	95
4	El desarrollo del capital intelectual de la Universidad, facilitará que la Universidad lleven a cabo de mejor manera sus funciones de docencia, investigación e interacción.	4,7	5	0,6	95
5	El incorporar de forma sistematizada la gestión del conocimiento, a través de captar, procesar y difundir el conocimiento, procurando un proceso dinámico de transformar el conocimiento tácito en explícito, contribuirá a que la Universidad consolide su proceso de aprendizaje.	4,5	5	0,7	95
6	El modelo es lo suficientemente lógico, explícito y sencillo para su comprensión.	4,4	4	0,6	95
7	El modelo descrito es original, novedoso y útil.	4,3	5	0,9	81
8	El modelo propuesto podría ser implementado en la Universidad que conozco y/o pertenezco.	4,1	4	0,9	81

En opinión de los expertos, el incorporar las cinco disciplinas que propone Senge para desarrollar el capital humano de la Universidad es adecuado (4,5) sin embargo no debe ser excluyente a otros modelos y metodologías, pues los modelos deben ser utilizados como guías. Es importante la creación de una instancia formadora en Gestión Universitaria y poder apoyar en la fase de estrategias de cambio.



Coincidente con el punto anterior, los expertos manifiestan positivamente que las funciones de dirección: liderazgo, comunicación y toma de decisiones, han sido redefinidas de forma pertinente (4,52) y consideran que es fundamental la capacitación de los cuadros directivos. Sin embargo aunque sean solo tres de los expertos quienes lo manifiestan, se considera importante indicar que la dirección universitaria no garantiza la mejora continua en la organización pero sí la facilita.

Hay plena coincidencia (4,71) que es muy importante desarrollar el capital intelectual de la Universidad, con especial énfasis en el capital humano, que algunos prefieren denominar Talento Humano, haciendo énfasis en el ser humano. Uno de los expertos manifiesta que si bien se reconoce su importancia, el problema está sobre todo en lograr la metodología adecuada para desarrollarlo, otro comenta que dadas las condiciones actuales, con gran esfuerzo se puede abordar de a una las áreas de excelencia.

Incorporar de forma sistematizada y dinámica la gestión del conocimiento contribuirá a que la Universidad consolide el proceso de aprendizaje, es la opinión altamente coincidente de los expertos (4,48), sin embargo hay aspectos que algunos destacan y se mencionan a continuación: debe haber una apropiación del proceso por parte de los actores, implica un estilo de Gestión que no coincide con el que tienen las Universidades (por eso en el trabajo se propone una transformación), en el proceso es importante incorporar la innovación y que el conocimiento se aplique en el marco de la ética.

En opinión de la mayor parte de los expertos (4,38), el modelo es lo suficientemente lógico, explícito y sencillo para su comprensión. Sin embargo, pese a la sencillez del diseño, esta puede ser engañosa considerada la complejidad del tema, pues su construcción aporta cuestiones que requieren una profunda reflexión para la implementación en la Universidad. Entre los aspectos que se deben tomar en cuenta es que para su implementación se requiere una comprensión más allá de la aceptación formal, así como un mecanismo de evaluación.

En opinión de los expertos, el modelo propuesto es considerado original y novedoso, principalmente por el abordaje que se realiza, si bien se sustenta en fundamentos teóricos conocidos, la novedad está dada por la articulación lograda en su modelación. El principal valor que resaltan es la utilidad (4,29). Entre los aspectos que se debe tomar atención es en

la forma de implementarlo tomando en cuenta la escasez de recursos y las características complejas de la Universidad.

Con la finalidad de conocer la opinión de los expertos, tomando en cuenta que tienen experiencias en diferentes contextos y realidades, se consultó si el modelo propuesto podría ser implementado en la universidad que conoce o pertenece. La mayor parte dieron una opinión favorable (4,10) con las consideraciones que se indican a continuación:

- Los expertos que pertenecen o que conocen a la UPSA manifiestan su pleno acuerdo que el Modelo propuesto es posible implementarlo y además que la UPSA tiene las condiciones para ello.
- Los que pertenecen a instituciones estatales indican que es posible la aplicación en su sistema. pero que el principal problema que tendrían que afrontar es el temor al cambio, y que en el caso de Bolivia son muy pocas las universidades que están preparadas para implementarlo.
- Otros expertos manifiestan que el modelo es más aplicable a las universidades privadas por las características naturales de su sistema de gobernanza.

Como conclusión, luego de la aplicación del método Delphi y en base a los resultados abordados, el Modelo de Dirección de la Universidad Sostenible para la Sociedad de conocimiento, propuesto para la UPSA ha sido constatado y los expertos coinciden que sus fundamentos teóricos son pertinentes para la mejora continua de la Universidad tornándola pertinente a la Sociedad del Conocimiento. El modelo propuesto es sencillo, claro para entender; su originalidad y novedad están en la forma que fue diseñado integrando los diferentes sustentos teóricos, se resalta su gran utilidad, y para la fase de implementación se requiere un cuidado especial en las estrategias de gestión de cambio.

## CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada se concluye que:

La Universidad es una organización compleja con las características de la organización profesional. Los docentes e investigadores, “expertos” en la universidad, desarrollan su trabajo de forma autónoma y generalmente con bajo nivel de coordinación; esto repercute principalmente en los procesos de innovación que se requieren en las instituciones de educación superior para adecuarse a las nuevas demandas del entorno y formar a jóvenes cuyas características van cambiando permanentemente, movido principalmente por los avances tecnológicos característicos de la sociedad del conocimiento.

La mejora continua en la Universidad se la debe abordar a partir de sus tres funciones sustantivas que son el proceso Docente que se refiere a la Enseñanza-Aprendizaje, cuyo impacto se observa en la formación académica de sus profesionales y su calidad; su segunda función la Investigación observada a partir de su contribución en la ciencia y aportes al conocimiento; y finalmente la Interacción Social a partir de la transferencia del conocimiento y aporte al desarrollo del entorno. Estas funciones deben estar articuladas por la Dirección Educacional Institucionalizada.

En el ámbito de la Dirección se debe hacer especial énfasis en las funciones de liderazgo, toma de decisiones y comunicación. Por tanto se propone que el liderazgo sea participativo, producto de la construcción de una visión compartida de los docentes, investigadores y no docentes. En segundo lugar, en el proceso decisorio se debe tomar en cuenta tanto aspectos objetivos como subjetivos, tomando en cuenta aspectos previstos y no previstos. Finalmente reconocer que la Universidad es una red de comunicación en la que coexisten denotaciones generales y connotaciones particulares, y que para abordar los problemas complejos se requiere practicar el dialogo como colegas.

Al analizar los diferentes modelos se concluye que a través del tiempo, ya sea de forma racional o intuitiva éstos se han generado en función a las necesidades que se querían satisfacer, estos se pueden agrupar estos modelos en tradicionales y emergentes. Dentro de los tradicionales está el modelo Napoleónico que sirvió de base al Latinoamericano y al cual obedece las características de las universidades en Bolivia. Los modelos emergentes son

una construcción moderna de universidad a través de la cual se intenta adecuar la estructura universitaria a las nuevas necesidades del contexto en la búsqueda de su sostenibilidad es por ello que los modelos emergentes están enfocados a adecuar sus estructura a las nuevas demandas del mercado, la necesidad del autofinanciamiento y por sobre todo la necesidad de evaluarse y lograr un aprendizaje.

Para poder proponer un modelo de dirección es necesario conocer las tendencias de la educación, entre los aspectos más importantes que se han encontrado son:

- Importante crecimiento de la población estudiantil, en Latinoamérica se está en la etapa de “masificación”, y en Bolivia se está en la etapa de “acceso a las minorías”.
- Esta población se caracteriza por una importante presencia de la mujer, que es casi el 50%.
- Este rápido crecimiento provocó un sistema educativo caracterizado por una diversificación de oferta,
- alta demanda de Profesores Universitarios, que en su mayoría solo tienen la formación profesional y carecen de formación en docencia.

Los aspectos mencionados llevan a la necesidad de contar con sistemas de seguimiento y control de calidad en la Universidad, a nivel nacional y supranacional. Esto permitirá tener los lineamientos de la definición de calidad educativa así como los mecanismos que permitan garantizar que la formación del capital humano y los aportes a la ciencia y conocimiento contribuya al desarrollo del país y el mundo.

Con respecto al grado de desarrollo del capital intelectual y a las características de la dirección y gestión del conocimiento en la UPSA, se tiene los siguientes hallazgos:

- Es una institución reconocida por su calidad y prestigio en el medio,
- Se recurso humano tiene un alto nivel de competencias y sus directivos cuentan con bastante experiencia en la gestión universitaria.
- Se requiere desarrollar el capital estructural, sobre todo en el ámbito de la docencia, y los soportes informáticos que permitan su adecuada gestión.
- Tiene un buen relacionamiento con el entorno así como universidades extranjeras, sin embargo se requiere capitalizar las actividades que se desarrollan.
- Tiene un estilo de liderazgo tradicional.

- Fruto de los mecanismos de evaluación y planificación estratégica que se desarrollan de forma permanente, la comunidad universitaria ha internalizado la necesidad de la mejora continua, sin embargo le falta contar con un sistema de indicadores que permita evaluar el impacto de sus funciones sustantivas.

Tomando en cuenta los aspectos mencionados se considera que la UPSA tienen las bases para transformar su modelo buscando adecuar sus funciones sustantivas a las necesidades de la sociedad del conocimiento.

Con lo antedicho, tanto de las necesidades del entorno como las características de la UPSA se hace evidente la necesidad de transformar la Dirección Educacional en la Universidad, para tornarla pertinente a la sociedad del conocimiento. Se demuestra a partir de las expresiones vertidas tanto por organismos internacionales como la UNESCO y de investigadores del ámbito. Esta transformación debe iniciarse con una profunda reflexión del sistema universitario en su conjunto, tener conciencia de los impactos que debería generar y su responsabilidad en el desarrollo de la región y del mundo. En ese sentido, la UPSA, partiendo de la comprensión fenomenológica de la sociedad del conocimiento, en función al grado de penetración que ésta tiene en el país, se debe transformar. Este cambio debe iniciarse con una toma de conciencia del rol que tiene en función a la misión que tiene como universidad, su peso específico y el impacto que esta puede y debería generar en el desarrollo del país y la región.

Uno de los valores intangibles de toda organización es el capital humano, este es el elemento diferenciador, pues a partir del accionar del ser humano es que se articulan los otros ámbitos de la organización. En la Universidad este viene a ser lo principal, pues de las personas que en ella trabajan dependen los resultados de la gestión administrativa, también de la calidad de profesionales que tiene y el conocimiento que aporta con sus investigaciones. Es por ello y tomando en cuenta la complejidad de la universidad y del entorno, se consideró importante basar este desarrollo organizacional en las cinco disciplinas que propone Senge:

- dominio personal pues se requiere que haya un genuino interés del docente, investigador, administrativo por desarrollar sus competencias;
- clarificar los modelos mentales para evitar que la toma de decisiones se fundamente en supuestos reales no a una simplificación incorrecta o incompleta de ella;

- visión compartida para que todos quienes conforman la universidad tengan un norte común y estén realmente comprometidos con él pues es fruto de una creación colectiva;
- aprendizaje en equipo que le permite resolver los múltiples y complejos problemas, no sumando esfuerzos sino logrando sinergias;
- y por sobre todo desarrollando el pensamiento complejo que permite abordar la complejidad de la universidad y el entorno y resolver los problemas de forma innovadora.

Para poder hacer frente al nuevo contexto de la sociedad del conocimiento, la Dirección Educacional Institucionalizada se debe transformar y actualizar a partir de buscar un liderazgo compartido que le permita cubrir más espacios logrando un mayor impacto, cambiar el modelo de comunicación tornándolo más eficiente, abierto y democrático, y tomando conciencia que en la toma de decisiones se requiere abordar aspectos objetivos y subjetivos, y por sobre todo, es fundamental el aprendizaje que se va generando en la Universidad en los procesos de retroalimentación que se deben dar de forma sistematizada.

Para lograr el aprendizaje organizacional, se requiere tener definidos procesos estructurados de manera que haya una articulación y uso de los recursos tecnológicos integrados al sistema de gestión de calidad, así como mecanismos de incentivo que promueva el cambio cultural en los docentes, investigadores y funcionarios de la Universidad. El Modelo DUSCC permite la sistematización y puede ser utilizado como guía para que en cada una de las funciones, de los lineamientos para transformar el conocimiento tácito en explícito, y se establezca una dinámica de aprendizaje continuo, enmarcado en la responsabilidad social y la ética de la Universidad.

En el diseño del Modelo DUSCC se ha logrado la articulación lógica de las funciones de la dirección, las funciones sustantivas de la universidad, el proceso de aprendizaje a partir de captar procesar y difundir para transformar el conocimiento tácito en explícito de forma dinámica; de manera que todos los sustentos teóricos han quedado expresados de forma explícita y de sencilla comprensión. Esto contribuye a que los ámbitos a transformar son claramente identificados, sin embargo debe tenerse conciencia que de cada uno de esos ámbitos es necesario realizar una profunda reflexión.

El modelo DUSCC ha sido diseñado de manera tal que se incorporan todos los aspectos de la complejidad que implica la universidad desde la perspectiva de la Dirección, que interactúa

en el contexto, pues el aprendizaje implica una entrada de conocimiento externo que permite un proceso continuo y dinámico.

La implementación del Modelo DUSSC propone desarrollar una estrategia de gestión de cambio, que inicie con el cambio cultural. La ventaja que tiene el Modelo es que la transformación se puede ir abordando desde diferentes ámbitos en función a la priorización que se tenga, eso se evidencia en la matriz de políticas de calidad para desarrollar el capital intelectual así como en la matriz de indicadores.

El actual nivel de calidad de la UPSA, proporciona condiciones adecuadas para iniciar su proceso de transformación hacia una Universidad Sostenible en la Sociedad del Conocimiento. El Modelo propuesto no implica una transformación con ruptura del modelo vigente en la UPSA, sino un paso intermedio definido en función a las características que presenta, su estado de desarrollo en el capital intelectual y características de la dirección. Sin embargo, la sistematización que se requiere realizar puede dejar al descubierto debilidades que deben ser abordadas, lo que implica que tanto los directivos, docentes, investigadores y funcionarios de la UPSA deben tener un verdadero compromiso para la transformación y mejora que permita la sostenibilidad y preservación de su prestigio institucional logrado por el trabajo en sus 28 años de existencia.

## RECOMENDACIONES

Promover investigaciones en el ámbito de la Dirección Educacional Institucionalizada, de manera que promueva la transformación de las Universidades buscando una contribución pertinente al desarrollo del país y del mundo, desde sus ámbitos de impacto y con responsabilidad social en el marco de su contrato social.

Estas investigaciones podrán estar enfocadas entre otras a:

- Implementación del modelo DUSCC y su evaluación.
- Identificar y caracterizar los mecanismos que las universidades tienen para lograr un aprendizaje en sus funciones sustantivas, así como aprendizaje organizacional.
- Mecanismos que las universidades utilizan para evaluar su Capital Intelectual.
- Identificar el modelo de dirección vigente en las universidades,

Divulgar los aportes realizados en la comunidad científica así como a las universidades.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alamo, D. (2005). Construyendo la sociedad de la información N°49. Retrieved 24 de junio, 2012, from <http://www.alfa-redi.org/node/9214>
- Altbach, P. G. (2008). Funciones Complejas de las Universidades en la era de la globalización. In GUNI (Ed.), *La educación superior en el mundo: Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social* (Vol. 1, pp. 5-14). España: Global University Network for innovation GUNI.
- Alvarez de Zayas, C. M. (2004). *Diseño Curricular* (4° ed.). Cochabamba-Bolivia.
- Alvarez de Zayas, C. M. y. S., Lombardía C. Virginia. (2003). *La Universidad, su gestión y evaluación* (Primera ed.). Cochabamba, Bolivia.
- Apaza Sembinelli, M. F. (2007). Configuraciones y características actuales de la universidad en relación a modelos tradicionales. *I Jornadas de Investigación Educativa* Retrieved 4 de enero, 2012, from <http://www.feeye.uncu.edu.ar/web/posjornadasinve/area1/Políticas%20de%20educación%20de%20evaluación%20y%20evaluación%20de%20la%20política/221%20-%20Apaza%20-%20FEEyE.pdf>
- Arauco L., E. E. G. P., Vanya Roca. (2011). La Educación Superior en Bolivia. Informe 2005-2009. In CINDA (Ed.), *La Educación Superior en Iberoamérica* (pp. 74). Chile: CINDA.
- Arranz Val, P. (2009). Sistema de indicadores en las universidades (pp. 20): Universidad Politécnica de Cataluña-Red Telescopi.
- Beneitone, P. C. E., Julia González, Maida Marty Maletá, Gabriela Siufi y Robert Wagenaar. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina-Proyecto Tuning America Latina*. España.
- Bringas Linares, J. A. y. O. R. P. (1999). *Dirección Científica de la Educación* (Vol. 1). Trinidad-Bolivia: Universidad Técnica del Beni.
- Brunner, J. J. R. F. H. (Ed.). (2011). *Educación Superior en Iberoamérica-Informe 2011*. Chile.
- Calle Garachi, M. A. (2012). Guía de Universidades. In M. d. Educación (Ed.), (pp. 60). La Paz.
- Cangussu, M. G., Tomaz. (2012). Understanding the Rio+20 Conference. Building a fair green economy and democratic governance of the planet in a framework of sustainable development Retrieved 22 de junio, 2012, from [http://www.association4d.org/IMG/pdf\\_20120618\\_NDD\\_summary.pdf](http://www.association4d.org/IMG/pdf_20120618_NDD_summary.pdf)
- Carrion Maroto, J. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento Retrieved 13 de abril, 2012, from <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>
- Castells, M. (2002). La dimensión cultural de Internet Retrieved 16 de junio, 2011, from <http://www.uoc.edu/culturaxxi/esp/articulos/castells0502/castells0502.html>
- CEUB. (2011). Sistema de la Universidad Boliviana en Cifras (U. d. I. Estadística, Trans.). In S. N. d. D. Institucional (Ed.), (Vol. 1, pp. 8). La Paz: CEUB.
- Daza Ramón, P. A. y. R. V. (2008). *Informe de la Educación Superior en Bolivia* (Vol. 1). Cochabamba-Bolivia.
- Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro UNESCO (Ed.) Retrieved from [http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS\\_S.PDF](http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF)
- Development, W. C. o. E. a. (1987). Development and international economic co-operation: Environment. In U. Nations (Ed.), (pp. 107).

- DGESU, D. G. d. E. S. U. (2011). *Estadísticas de las Universidades Privadas de Bolivia 2001-2009* (1° ed.). La Paz: Ministerio de Educación de Bolivia.
- Etkin, J. (2011). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado* (1° ed. Vol. 1). Buenos Aires.
- Reglamento General de Universidades Privadas, DS 26275 C.F.R. (2001).
- Gaceta. (2009). *Nueva Constitución Política del Estado* (U.P.S. Editorial s.r.l ed. Vol. 1). La Paz.
- Ley de la Educación "Avelino Siñani-Elizardo Pérez", 70 C.F.R. (2010).
- Gibbons, M. (1998). Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO* Retrieved 16 de diciembre, 2011, from [http://www.humanas.unal.edu.co/contextoedu/docs\\_sesiones/gibbons\\_victor\\_manuel.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/contextoedu/docs_sesiones/gibbons_victor_manuel.pdf)
- Ginés Mora, J. (2004). La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación* Retrieved 26 de diciembre, 2011, from <http://www.rieoei.org/rie35a01.htm>
- González, J., Wagenaar, Robert. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe I*. España: Tuning.
- González, L. E. (2003). Gestión de la docencia para una sociedad del conocimiento. In CINDA (Ed.), *Políticas públicas, demandas sociales y gestión del conocimiento* (Vol. 1, pp. 199-233). Santiago: CINDA.
- Grau, A. (2001). Herramientas de gestión de conocimiento. *Gestion del conocimiento.com* Retrieved 13 de abril, 2012, from <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/america/herramientas.htm>
- Herrera Suárez, P. A. (1995). *Proceso de evaluación integral de la universidad. Una guía de aplicación en el sistema de certificación y acreditación de calidad* (1° ed.). Santa Cruz.
- ISO. (1996). *Sistemas ISO 9000 de Gestión de Calidad. Directrices para las empresas de países en desarrollo*. Ginebra: Organización Internacional de Normalización.
- Kliksberg, B. (2006). La responsabilidad social universitaria en la América Latina de hoy. In F. RLCU (Ed.), *Proyecto de Responsabilidad Social de las Universidades* (pp. 11-37). Buenos Aires: Universidad de Belgrano.
- Lopez González, E. (2006). La Universidad ¿cuece o enriquece? Nuevas tendencias en la información de gestión: El capital intelectual de las universidades. *24 Jornadas de Gerencia Universitaria-Universidad de Jaen* Retrieved 27 de diciembre, 2011, from <http://firgoa.usc.es/drupal/files/elq-jaen06-texto.pdf>
- Mintzberg, H. y. Q., James Brian (Ed.). (1993). *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos* (2° ed. Vol. 1). Mexico.
- Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro UNESCO-Santillana (Ed.) Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001177/117740so.pdf>
- Nations, U. (2012). The Future we want Retrieved 22 de junio, 2012, from <http://www.uncsd2012.org/content/documents/727The%20Future%20We%20Want%2019%20June%201230pm.pdf>
- OCU. (2010). Tendencias Universidad 2020. Estudio de Prospectiva J. L. Orueta (Ed.) Retrieved from [http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com\\_fabrik&c=form&view=details&Itemid=851&fabrik=10&rowid=97&tableid=10&lang=es](http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_fabrik&c=form&view=details&Itemid=851&fabrik=10&rowid=97&tableid=10&lang=es)

- OEI. (2010). Metas educativas 2021: La educación que queremos para los bicentenarios O. d. E. I. p. I. E. y. I. Cultura (Ed.) Retrieved from <http://www.oei.es/metas2021.pdf>
- Oñate Martínez, N., Ramos Morales, L. y Díaz Armesto, A. . (1990). Utilización del Método Delphi en la pronosticación: una experiencia inicial (pp. 16). La Habana: Instituto de Investigaciones Económicas de la Junta Central de Planificación.
- Oviedo Coronel, A. (2010). Análisis del estudio comparado de Burton Clark de los modelos universitarios alemán, frances y norteamericano, y determinación de puntos de coincidencia y diferencia con la Universidad Nacional del Este. *Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario* Retrieved 4 de enero, 2012, from <http://www.slideshare.net/andrezaoviedo/modelos-universitarios-burton-clark-5039289>
- Padilla Omiste, A. E. R. J. D. R. (2011). Leyes, normas y reglamentos que regulan la educación superior a distancia y la educación en línea en Bolivia. In C. J. D. G. Rama (Ed.), *El aseguramiento de la calidad de la educación virtual* (pp. 407). Perú: Universidad Católica Los Angeles de Chimbote, Perú. Observatorio de la Educación Virtual de América Latina y el Caribe de Virtual Educa.
- PARTICIPA. (2006). Responsabilidad Social Universitaria. Una manera de ser universidad. Teoría y práctica en la experiencia chilena C. D. Fernández, Catalina; De Ferrari, José Manuel (Ed.) (pp. 399). Retrieved from <http://www.participa.cl/wp-content/uploads/2007/10/5-libro-completo-version-final.pdf>
- RAE. (Ed.) *Diccionario de la Lengua Española*.
- Rama, C. (2009). *La universidad latinoamericana en la encrucijada de sus tendencias*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Ramirez M., I. (2010). *Apuntes de Metodología Aplicada: Un enfoque crítico* (2° ed. Vol. 1). Sucre: UMSFXCH.
- Reglamento General de Universidades Pivadas, DS 28570 C.F.R. (2005).
- Robbins, S. P., Mary Coulter. (2010). *Administración* (L. Fernandez Enriquez, Veronica del Carmen Alba Ramirez, Trans. 10° ed. Vol. 1). Mexico.
- Roca, V. (2010). Estado de la Dirección Estratégica en Bolivia. Santa Cruz de la Sierra: Catedra UNESCO-UPSA.
- Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones Retrieved 13 de abril, 2012, from [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/aci060605.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm)
- Santelices, B. (Ed.). (2010). *El rol de las universidades en el desarrollo científico y tecnológico* (Vol. 1). Santiago de Chile: CINDA-UNIVERSIA.
- Saulauskas, M. P. On the concept of "information society" Counterfactuality, Ideology and Public Discourse Retrieved 3 de enero, 2012, from [http://www.crvp.org/book/Series04/IVA-26/chapter\\_xvi.htm](http://www.crvp.org/book/Series04/IVA-26/chapter_xvi.htm)
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (C. Gardini, Trans. 2° ed. 11a. reimpresión ed.). Buenos Aires.
- Senge, P., M. Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan J. Smith, Art Kleyner. (2010). *La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje* (1° ed. 4° Reimpresión ed.). Buenos Aires.
- Serrano Caldera, A. (2006). Responsabilidad social en las universidades privadas en Latinoamérica. In F. RLCU (Ed.), *Proyecto de Responsabilidad Social en las Universidades* (pp. 81-96). Buenos Aires: Universidad de Belgrano.
- UNESCO. (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción Retrieved 23 de junio, 2011, from [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)

- UNESCO. (2005). Hacia las sociedades de conocimiento UNESCO (Ed.) *Informe Mundial de la UNESCO* Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>
- UNESCO. (2009). La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009*, 9. Retrieved from [http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)
- Reglamento Académico (2004).
- UPSA. (2011). Memoria 2010 (pp. 182). Santa Cruz: Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra.
- UPSA. (2012a). Certificaciones y Acreditaciones - UPSA Retrieved 29 de junio, 2012, from [http://www.upsa.edu.bo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6&Itemid=24](http://www.upsa.edu.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=24)
- UPSA. (2012b). Convenios Retrieved 23 de junio, 2012, from [http://www.upsa.edu.bo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=126&Itemid=6](http://www.upsa.edu.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=6)
- UPSA. (2012c). Memoria 2011 (pp. 179). Santa Cruz: Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra.
- Urcola Tellería, J. L. (2000). *Factores claves de la dirección. Orientados a la obtención de resultados* (1° ed. Vol. 1). Madrid.
- Vallaey, F., Cristina de la Cruz y Pedro M. Sasía. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos* (Vol. 1). Mexico, D.F.: BID.
- Valle Barra, M. A. (2005). Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes. *Revista Iberoamericana de Educación* Retrieved 27 de diciembre, 2011, from <http://www.rieoei.org/calidad9.htm>

### **Bibliografía consultada**

- Álvarez Novel, A. (2011). Comunicación y Poder: "La tiranía de la Comunicación" de Ignacio Ramonet. *Razón y Palabra*, 15. Retrieved from <http://www.razonypalabra.org.mx/> website: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico\\_75/05\\_Alvarez\\_M75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/05_Alvarez_M75.pdf).
- Bisquerra Alzina, R. (2009). Metodología de la investigación educativa (2° ed.). Madrid.
- CEUB. (2010). *Plan Nacional de Desarrollo Universitario* (Vol. 1). La Paz-Bolivia.
- CEUB. (2009). Documentos- XI Congreso Nacional de Universidades. In C. E. d. I. U. Boliviana (Ed.), (1° ed., Vol. XI Congreso Nacional, pp. 469): CEUB.
- Gareth R., J., Jennifer M. George (Ed.). (2006). *Administración Contemporánea* (Cuarta ed. Vol. 1). México.
- Gonzalez, J., Wagenaar, Robert. (2006). *Tuning Educational Structures in Europe II*. España.

Hellriegel, D., Jackson, Susan E. y Slocum, Jr. John W. (Ed.). (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (Vol. 1). México.

Krüger, K. (2006). El concepto de "sociedad del conocimiento". *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. Retrieved from <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-683.htm>

Lolas, F. (2006). Sobre modelos de gestión universitaria. 10. Retrieved from [http://www.cned.cl/public/secciones/seccionpublicaciones/doc/53/cse\\_articulo497.pdf](http://www.cned.cl/public/secciones/seccionpublicaciones/doc/53/cse_articulo497.pdf)

López i Amat, J. (2010). De la sociedad de la información a la(s) Sociedad(es) del Conocimiento. Vasos comunicantes en el cambio del milenio 1960-2010. *Dpto. de Historia de la Comunicación Social* Retrieved 29 de diciembre, 2011, from <http://dl.dropbox.com/u/18889627/SIC/De%20la%20Sociedad%20de%20la%20Informaci%C3%B3n%20a%20la%20Sociedad%20del%20Conocimiento%20-%20Jordi%20LOPEZ%20AMAT-%20CC.pdf>

Mayo, A. y. L., Elizabeth. (2000). *Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning)* (A. d. G. Ramis, Trans. 1° ed.). Barcelona.

Müller, L. V. H. L. C. C. (2009). Plan Estratégico UPSA 2013 Retrieved 21 de abril, 2012, from [http://www.upsa.edu.bo/images/stories/plan\\_estrategico.pdf](http://www.upsa.edu.bo/images/stories/plan_estrategico.pdf)

Solf Zárate, A. (2007). La 'organización que aprende' y su aporte al proceso de cambio. *Persona (Lima)*, 29-47.

Tezanos Pinto, J. (2003). Las reformas de la educación superior en Bolivia. *DIGITAL OBSERVATORY FOR HIGHER EDUCATION IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN*, 43. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001400/140086s.pdf> website: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001400/140086s.pdf>

Universia, F. (2008). La excelencia en la Gestión Universitaria. *Vida Universitaria*, 6. Retrieved from UNIVERSIA website: <http://noticias.universia.es/vida-universitaria/reportaje/2008/09/30/648663/6/excelencia-gestion-universitaria/herramientas-para-la-excelencia-en-la-gestion.html>

