

---

# DESAFÍOS DE LA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN

---

CARLOS TOPETE BARRERA / EDUARDO BUSTOS FARÍAS /  
MARÍA MYRIAM CHÁVEZ JARAMILLO

## RESUMEN:

Se analizan los desafíos de la gestión académica de las IES en la transición hacia la sociedad del conocimiento y sus efectos en la formación de competencias de los directivos, ésta investigación empleo la metodología cualitativa basada en algunos aspectos básicos del software atlas-ti, a través de entrevistas a profundidad a expertos y actores.

**PALABRAS CLAVE:** Sociedad del conocimiento, desafíos organizacionales, competencias para la gestión educativa, gestión del conocimiento.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo consta de cuatro apartados. El primero relativo al marco teórico referencial sobre el desarrollo de la sociedad del conocimiento y sus influencias en la gestión de las IES. En el segundo se explica el uso del software Atlas-ti para el análisis e interpretación de los principales conceptos, dimensiones y significados de los actores en función del proceso de gestión de las IES. En el tercero se presentan los principales resultados, se expresan las visiones tanto de expertos en sociedad del conocimiento, como de actores clave de la educación superior. Y en las conclusiones, se hace una relación de los principales desafíos

---

que enfrenta la formación para la gestión de la educación superior en la sociedad del conocimiento.

## **I. SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DE LAS IES**

La era en la que vivimos se caracteriza por una ruptura de las estructuras disciplinarias, que se debe en gran parte a una complejidad en la producción del conocimiento contemporáneo y por lo cual han emergido nuevos modos de producción del conocimiento que están impulsados por las TIC.

La transformación que está haciendo el uso de la tecnología, provoca que haya una evolución de la información centralizada a una información en red. Pasamos de la era en donde la dificultad era tener información actualizada y suficiente, a la era de discernir sobre la información pertinente, adecuada y novedosa. Tal evolución, obliga a redimensionar las funciones sustantivas a fin de cubrir con las nuevas expectativas de la sociedad, fomentando el desarrollo de las comunidades de prácticas y redes, y con esto la adopción de nuevos modelos organizacionales. (Wenger, 2001).

De esta manera, el modo de producción del conocimiento, se realiza a través de las sociedades del conocimiento con el uso de las TIC, incorporando la noción de transdisciplinariedad, aprendizaje continuo y flexible, y la capacidad de transferencia, difusión e innovación del conocimiento. (Echeverría, 2001).

Nos encontramos en la transición del modo uno de producción de conocimiento (disciplinar), al modo dos de producción de conocimiento (transdisciplinar), es decir, estamos transitando de una creación del conocimiento en ámbitos estrechos, jerarquizados y homogéneos de las disciplinas, hacia espacios más amplios, horizontales y heterogéneos de las interdisciplinas (Gibbons, 1997).

Para esta nueva dimensión del conocimiento, es necesario establecer una manera de gestionar redes, sin pasar por alto que la forma de colaboración de

---

una red no es jerárquica y por tanto requiere de una gestión apropiada. Es así como la dirección y el funcionamiento de una configuración organizacional centrada en la creación y la innovación del conocimiento se realizan a partir de la gestión del conocimiento (knowledge management), que es definida como la forma de dirección orientada a la maximización del rendimiento del capital intelectual.

De esta manera, la organización de equipos de trabajo académico en red interactúan mediante el uso de plataformas y software disponibles, lo que permite sostener un flujo de comunicación e información permanente. Así es como las nuevas organizaciones se sustentan en estructuras cada vez más planas, con equipos interrelacionados, flexibles y muy operativos y en las que la transmisión de la visión y valores de la organización se realiza, básicamente, a través del liderazgo. La necesidad permanente de compartir información conlleva también la necesidad de compartir la gestión del proyecto común y una amplia presencia de las tecnologías de la información y la comunicación (Gairin, 2003).

### **I.I. Sociedad del conocimiento**

En la década de 1970 se constituyó un nuevo paradigma tecnológico organizado en torno a la tecnología de la información, sobre todo en Estados Unidos, fue un segmento específico de su sociedad, en interacción con la economía global y la geopolítica mundial, el que materializó un modo nuevo de producir, comunicar, gestionar y vivir. El resultado fue una arquitectura de red, que como querían sus inventores, no podía ser controlada desde ningún centro, compuesta por miles de redes informáticas autónomas que tienen modos innumerables de conectarse, sorteando las barreras espaciales. En el nuevo modo de desarrollo informacional, la fuente de la productividad estriba en la

---

tecnología de la generación del conocimiento, el procesamiento de la información y la comunicación de símbolos. (Castells, 2006).

Se puede considerar que la sociedad del conocimiento es aquella sociedad globalizada y altamente tecnologizada, mercantilizada y dinámica que existe, funciona y se desarrolla gracias al conocimiento, objetivado en instrumentos que poseen o deben poseer en su gran mayoría los seres sociales para actuar en esa sociedad. (Almada, Calva, Hernández, Naumis y Rendón, 2003).

La sociedad del conocimiento, como estadio superior de la sociedad de la información, exige cada vez más la formación de una persona que, además de su capacidad para aprender a ser, pensar o hacer, sepa aprender a transferir y a desaprender, con la finalidad de poder transformar la gran cantidad de información que recibe en “conocimientos”; o sea, capacidad para solucionar problemas en escenarios complejos y cambiantes (Gairin, 2003).

### **I.II. Nuevas competencias para la gestión de la educación superior**

Las competencias básicas para la formación de un directivo son en tres ejes: habilidades personales (autoconocimiento, resolución de problemas y manejo del estrés), habilidades interpersonales (comunicación, manejo de conflictos, motivación, uso del poder e influencia) y habilidades grupales (delegación y equipos de trabajo efectivo) (Whetten y Cameron, 2005).

Los procedimientos de decisión y de evaluación empleados hoy fueron establecidos para un mundo relativamente estable y para una ecología de la comunicación sencilla. En la actualidad se requiere de formas de organización o de tratamiento de información innovadoras, descentralizadas, más flexibles e interactivas. Para responder a la aceleración del cambio, es necesario un tratamiento cooperativo de los problemas complejos, que implique trabajo multidisciplinario, para lo que es fundamental la identificación de las personas y sus conocimientos (Lévy, 2004).

---

Debido a que se han creado nuevas formas de organización que no se ajustan a la lógica de centralización de los espacios y polos de decisión convencionales y a que el incremento de las relaciones horizontales trascienden a menudo las fronteras sociales y nacionales suplantando la verticalidad de las jerarquías tradicionales, se requiere transitar hacia nuevas formas organizacionales que incluyan las TIC (redes o comunidades de prácticas), así como nuevos procesos de formación de los directivos para la gestión de la educación superior desde una perspectiva de futuro.

Es así como una de las tareas de las sociedades del conocimiento será la de replantearse las actividades que conforman la misión de la universidad (investigación, producción y transmisión del conocimiento), las cuales se ven obligadas a renovarse debido a diferentes factores.

- A nivel mundial: la globalización de las economías, la división internacional de la producción y distribución del conocimiento, y los nuevos modos de producción del conocimiento (en redes y transdisciplinario).
- A nivel nacional: las empresas y el gobierno le demandan mayor transparencia y un uso óptimo de sus recursos, mayor calidad en sus procesos y resultados, hay una progresiva reducción del financiamiento público, mayor competencia de la educación privada, enfrentan la masificación de la educación y a la desvinculación con la industria.

Por estas razones y como una manera de responder a estos fenómenos se buscan nuevos modelos de gestión y se desarrollan nuevos modelos académicos basados en la transdisciplinariedad, trabajo colaborativo, sistemas de innovación, internacionalización de la ES, trabajo en red y comunidades de práctica, masificación de la cobertura, investigación asociada, entre otras.

---

En el esquema 1, se observa como las interrelaciones del contexto de la globalización asociado a las TIC imponen exigencias de competitividad y productividad a las IES en la sociedad del conocimiento lo que demanda a la gestión de las IES que integre la gestión del conocimiento como una nueva manera de producir el conocimiento, así como la formación profesional de nuevas competencias para los directivos.

## **II. METODOLOGÍA**

Se utilizó el método cualitativo, con auxilio del software de Atlas Ti para el análisis de las entrevistas a profundidad que se han hecho tanto a especialistas internacionales, como a directivos en ejercicio de sus funciones. Esto conllevó la codificación y construcción de unidades hermenéuticas que permitieran explicar, por medio de redes, la identificación de los factores que intervienen en las competencias de los directivos de las IES en la sociedad del conocimiento.

Dada la orientación cualitativa del estudio y tomando en cuenta que la base metodológica está sobre informantes clave y expertos sobre la gestión de la educación superior, se trata de una muestra típica. El guión de entrevista utilizado fue el siguiente: 1) ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las IES en la transición hacia la sociedad del conocimiento?, 2) ¿Será factible el trabajo en redes dentro de las IES en las condiciones actuales?, 3) ¿Qué transformaciones en la gestión de IES deben existir para acceder a una sociedad del conocimiento?, 4) ¿Cuáles son los obstáculos que la educación superior debe superar para transitar a un nuevo modo de gestión?, 5) ¿Qué competencias y características deben considerarse como fundamentales para los directivos de las IES futuras?, 6) ¿Qué necesidades demanda el mercado laboral y la economía del conocimiento a las IES?, 7) ¿Cómo afectan las nuevas condiciones de competitividad y productividad en la sociedad del conocimiento a la gestión educativa?

---

### **III. RESULTADOS**

Los principales resultados que se han obtenido a partir de la información arrojada por las entrevistas a expertos clave y actores de la gestión académica en la sociedad del conocimiento, se expresa de una manera sistematizada en los cuadros 1, 2, 3, 4 y 5.

#### **III.I. Obstáculos que se enfrenta la gestión en la transición hacia la sociedad del conocimiento**

En el cuadro 1 se observa que uno de los principales obstáculos, es la reconversión y motivación del personal académico en la adquisición de las nuevas identidades impuestas por la sociedad del conocimiento, las cuales no se ajustan a la formación profesional inicial y que se ve obstaculizada por una burocracia y normatividad obsoletas. Los expertos destacan además el poco acceso a las TIC y por otra parte los actores enfatizan como uno de los obstáculos mayores el individualismo impuesto por los sistemas de estímulos competitivos que limita el trabajo académico colaborativo.

#### **III.II. Las nuevas formas de trabajo académico en la educación superior**

En el cuadro 2, según los expertos es ineludible el desarrollo de la *e-science*, la inteligencia colectiva y el desarrollo del trabajo en red y de comunidades de prácticas. Por otra parte los actores destacan la vigencia del ethos universitario, de la no mercantilización de la educación superior y de las prácticas académicas indebidas que puedan impedir, por un lado, el desarrollo de los valores universitarios de la búsqueda de la verdad y la producción de nuevo conocimiento, y por el otro, el desarrollo del trabajo colaborativo tan mencionado tanto por los expertos como por los actores.

---

### **III.III. Las transformaciones de la gestión en la educación superior**

En el cuadro 3 los expertos destacan la gestión en red, el desarrollo de consorcios y espacios multi institucionales así como la gestión del conocimiento. Por su parte, los actores destacan la autonomía de los actores para innovar y no en aras de una productividad estéril sino en la producción de un conocimiento socialmente útil. También sugieren que es necesario un perfil mínimo para cumplir con la función directiva de una IES.

### **III.IV. Las competencias de los directivos de la educación superior**

En el cuadro 4, se observa que para responder a las circunstancias actuales, el directivo de educación superior debe contar con un perfil nuevo. Una de las principales competencias del directivo es impulsar, a través de un liderazgo eficaz, el trabajo académico, la producción original y socialmente útil del conocimiento. Los procesos administrativos fijos de la organización que no afectan al desarrollo académico deben de ser delegados en profesionales de la administración. Los expertos destacan que una competencia esencial es la gestión de redes y comunidades de prácticas, así como la gestión del capital intelectual, el desarrollo del prestigio y el consenso en la comunidad académica que produce gobernabilidad, la capacidad para la planeación estratégica y el dominio de aspectos emocionales y resolución de conflictos, la capacidad de autorregulación. Por otra parte los actores hacen énfasis en que una de las principales competencias de los directivos debe ser el diseño de proyectos que den identidad institucional e imagen a la educación superior, capacidad de integrar y conciliar intereses en los equipos de trabajo así como desarrollar al máximo habilidades y competencias de cada uno de los miembros de los equipos de trabajo académico.



---

### **III.V. Desafíos de la gestión de la educación superior**

En el cuadro 5 se observa que según la opinión de los expertos, resultan importantes los desafíos organizacionales en investigación, docencia y gestión así como la interrelación con otras IES por medio de una infraestructura en redes, lo que dará por resultado un incremento en la productividad científica. Esta a su vez con la idea de difundirla facilitando el acceso a la ciencia, evitando considerar a la educación superior como un objeto de mercado y de empresarialización, porque se pierde la misión original de la organización universitaria. Por su parte los actores coinciden en la dotación necesaria de una infraestructura y destacan la importancia de trabajar en colaborativo hacia un mejor aprovechamiento compartido del conocimiento científico.

### **IV. Conclusiones**

Están surgiendo organizaciones educativas virtuales, los multicampus y las organizaciones empresariales de la educación superior, que han respondido a las exigencias de competitividad y productividad, retransformando su gestión.

Los expertos identifican las siguientes acciones importantes en relación a la gestión de las IES: 1) Elección de un líder eficaz con competencias reales, 2) Actualización de la normatividad institucional, 3) Rediseño de la organización institucional, 4) Integración de lo local y lo global en los planes de estudio, 5) Desarrollar nuevos modos de producción de conocimiento integrando las TIC, 6) Desarrollo de estrategias identitarias que permitan la conversión de los actores de las IES (estudiantes, académicos y directivos) en la transición a la sociedad del conocimiento, 7) Evitar las prácticas de simulación académica y 8) Preservación del ethos académico y resolución ética de aspectos cruciales de la gestión.

Por otra parte, los actores de la gestión hacen énfasis en los procesos de legitimación de la autoridad académica, la importancia del consenso y las

---

partes estructurales multidisciplinares de la gestión así como los valores de la libertad y la responsabilidad en la investigación científica.

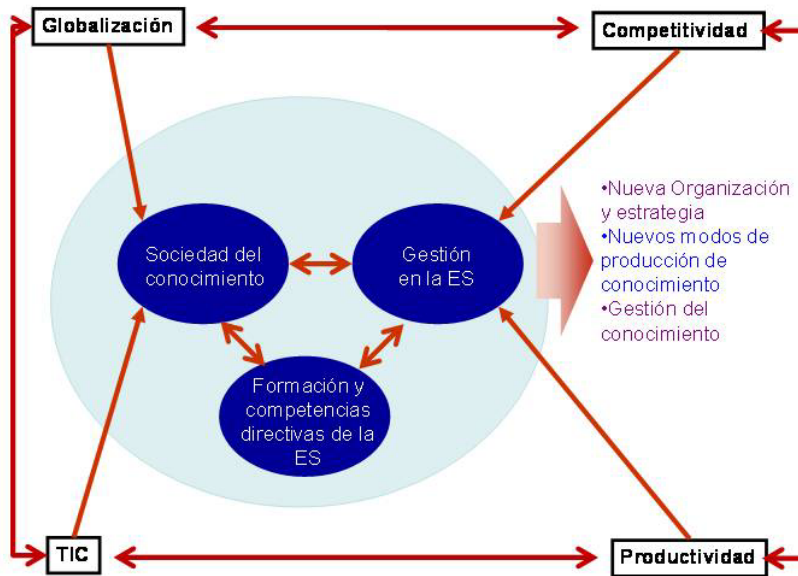
Para tener competitividad y productividad en la gestión de la educación superior, en el contexto de la sociedad del conocimiento, requiere de: 1) Desarrollar infraestructuras tecnológicas que soporten la gestión y las redes de conocimiento, 2) Formación de personal para el mantenimiento fiable y seguro de esas redes, 3) Accesibilidad a los que trabajan en dichas Instituciones a esas redes (productores de conocimiento, los que están en administración, los estudiantes), 4) Conversión en una institución red, 5) Impulso de una cultura organizacional propicia a la sociedad del conocimiento, 6) Desarrollo de estructuras organizacionales que permitan el trabajo interdisciplinario y el impulso de la inteligencia colectiva y 7) Formación de los directivos en competencias de gestión del conocimiento y gestión de capital intelectual.

### **Referencias y bibliografía**

- Almada, M.; Calva, J.; Hernández, P.; Naumis, C. y Rendón, M. (2003). *Contribución al desarrollo de la Sociedad del Conocimiento*. México: UNAM.
- Castells, M. (2006). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Volumen I: La sociedad red*. 7ª. Ed. México: Siglo XXI editores.
- Echeverría, J. (2001, 17 de enero). *Sociedad y nuevas tecnologías en el siglo XXI*. Málaga. Extraído el 10 de diciembre de 2007 des <http://servicios.elcorreodigital.com/auladecultura/javierecheverria1.html>
- Gairin, J. (2003). *Impacto de las nuevas tecnologías en la organización de las instituciones de formación*. España. Extraído el 21 de noviembre de 2007 desde <http://tecnologiaedu.us.es/nuevosretos/ponencias/joaquingairin/joaquingairin.htm>
- Gibbons, M.; Limoges, C.; Nowotny, H.; Schwatzman, S.; Scout, P. y Trow, M. (1997). *La Nueva Producción del Conocimiento. La Dinámica de la Ciencia y la*

- 
- Investigación en las Sociedades Contemporáneas*. Barcelona: Pomares-Corredor.
- Lévy, Pierre (2004, marzo). *Inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio*. Washington. Extraído el 3 de julio de 2008 de <http://inteligenciacolectiva.bvsalud.org/>
- Marginson, S. (2005). *Educación Superior: competencia nacional y mundial; volteretas al binomio público/privado*. Cuadernos del Seminario de Educación Superior, Núm. 3 de la UNAM. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Ruíz, Rosaura y Martínez, Rina (2007, diciembre). La renovación de las políticas de educación superior, ciencia y tecnología: una tarea estratégica para la construcción de las sociedades del conocimiento en Traslántica de educación. México. Extraído el 3 de agosto de 2008 des <http://www.mepsyd.es/externo/mx/es/File/Transatlantica/Transatlantica03.pdf>
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Biblioteca Cognición y desarrollo humano núm. 38. Barcelona, España: Paidós.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson educación.

## CUADROS Y ESQUEMAS



Esquema 1. Interrelaciones: sociedad del conocimiento y gestión de las IES.  
Fuente: elaboración propia.

### Cuadro 1. Obstáculos de la gestión en la educación superior

EXPERTOS	ACTORES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paradigmas obsoletos en la formación profesional.</li> <li>2. Proceso de educación rígidos y monolíticos.</li> <li>3. Estructuras organizacionales monodisciplinarias.</li> <li>4. Infraestructura sin acceso a las TIC.</li> <li>5. Resistencia a la enseñanza en red.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Burocratización del trabajo académico.</li> <li>2. Normatividad financiera de las actividades académicas obsoleta.</li> <li>3. El individualismo que limita el trabajo colaborativo.</li> </ol>

---

Fuente: entrevistas a expertos en sociedad del conocimiento y actores en gestión de IES.  
Elaboración propia.

### **Cuadro 2. Nuevas formas de trabajo académico en la educación superior**

<b>EXPERTOS</b>	<b>ACTORES</b>
<b>1. Desarrollo de e-science.</b>	<b>1. Promoción de los valores universitarios.</b>
<b>2. Trabajo colaborativo sobre el individual</b>	<b>2. Accesibilidad a los conocimientos que se necesitan.</b>
<b>3. Desarrollo del trabajo en red y de comunidades de prácticas.</b>	<b>3. Promoción del trabajo colaborativo y en red.</b>

Fuente: entrevistas a expertos en sociedad del conocimiento y actores en gestión de IES.  
Elaboración propia.

**Cuadro 3. Transformaciones de la gestión en la educación superior**

EXPERTOS	ACTORES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Gestión en red y de alianzas estratégicas.</b></li> <li>2. <b>Formación de tutores en red.</b></li> <li>3. <b>Formación de competencias en TIC y de gestión del conocimiento.</b></li> <li>4. <b>Gestión de consorcios y de espacios comunes.</b></li> <li>5. <b>Construcción de un sistema de indicadores progresivos de gestión.</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Fomento de autonomía de los actores para innovar.</b></li> <li>2. <b>Gestión de financiamientos externos.</b></li> <li>3. <b>Concertación de convenios nacionales e internacionales.</b></li> <li>4. <b>Establecimiento de un perfil mínimo de ingreso para cumplir la función directiva.</b></li> </ol>

Fuente: entrevistas a expertos en sociedad del conocimiento y actores en gestión de IES. Elaboración propia.

**Cuadro 4. Competencias de los directivos de educación superior**

EXPERTOS	ACTORES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Gestión de conocimiento, recursos humanos, capital intelectual y redes.</b></li> <li>2. <b>Formación y dirección de equipos colaborativos.</b></li> <li>3. <b>Prestigio y consenso en la comunidad académica.</b></li> <li>4. <b>Capacidad de planeación estratégica.</b></li> <li>5. <b>Dominio de aspectos emocionales y resolución de conflictos.</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Diseño de proyectos que integren la identidad institucional con la de los actores.</b></li> <li>2. <b>Formación en dirección y gestión educativa.</b></li> <li>3. <b>Producción de consensos entre los grupos de poder.</b></li> <li>4. <b>Conocimiento de la Institución en la cual se va a desempeñar.</b></li> <li>5. <b>Capacidad de integrar y conciliar intereses en un equipo de trabajo.</b></li> <li>6. <b>Aprovechar las habilidades de cada miembro del grupo para potenciar el desarrollo del mismo.</b></li> </ol>

Fuente: entrevistas a expertos en sociedad del conocimiento y actores en gestión de IES. Elaboración propia.

---

**Cuadro 5. Desafíos de la gestión de la educación superior**

EXPERTOS	ACTORES
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>En investigación, docencia, gestión e interrelación.</b></li><li>• <b>Incremento de productividad científica.</b></li><li>• <b>Transferencia del conocimiento.</b></li><li>• <b>Difusión social de la ciencia.</b></li><li>• <b>Evitar la empresarización.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Infraestructura (materiales, cognitivos y tecnológicos).</b></li><li>• <b>Formación de trabajo colaborativo.</b></li></ul>

Fuente: entrevistas a expertos en sociedad del conocimiento y actores en gestión de IES.  
Elaboración propia.