


## **Modelos de Gestión Universitaria: Contexto Latinoamericano y Retos de la Universidad Especializada de las Américas**

### *University Management Model: Latin American Context and Challenges of the Universidad Especializada de las Américas*

Lucas Ariel Rodríguez.

Universidad Especializada de las Américas. República de Panamá. Facultad de Educación Especial y Pedagogía, Universidad Especializada de las Américas, Paseo de la Iguana, 00629 Ancón, Panamá

 <https://orcid.org/0000-0002-5009-1890>

\*Autor por correspondencia: Lucas Ariel Rodríguez, [lucas.rodriguez.6@udelas.ac.pa](mailto:lucas.rodriguez.6@udelas.ac.pa)

Recibido: 24 de agosto de 2021

Aceptado: 23 de febrero de 2022

---

#### **Resumen**

*El número de artículos relacionados con la gestión universitaria se han multiplicado en lo que va del siglo, esto se debe en gran parte, a la necesidad de certificar la calidad o acreditación que tienen las instituciones de educación superior. La transformación social en esta época ha impulsado la generación de modelos de gestión universitaria, sin embargo, la mayoría carecen de sustento teórico, por lo que no representan soluciones que logren trascender y puedan al menos aplicarse en sus generalidades. Como alternativa, se propone, la Teoría de Sistemas de Luhmann como base para la construcción de un modelo de gestión universitaria. El siguiente artículo, tiene como objetivo una revisión de la literatura enfocada a presentar algunos modelos de gestión universitaria que han mostrado resultados acordes a las necesidades y contexto en América Latina y el reto que afronta la Universidad Especializada de las Américas (UDELAS) en Panamá.*

*Palabras Clave: Gestión, universidades, modelos, acreditación de instituciones.*

#### **Abstract**

*The number of articles related to university management has multiplied this century; this is primarily due to the need to certify the quality or accreditation of higher education institutions. The social transformation at this time has promoted the generation of university management models. However, most lack theoretical support, so they do not represent solutions that can transcend and can at least be applied in their generalities. As an alternative, Luhmann's Systems Theory is proposed as a basis for constructing a university management model. The following article aims to review the literature focused on presenting some models of university management that have shown results according to the needs and context in Latin America and the challenge facing the Specialized University of the Americas (UDELAS) in Panama.*

*Keywords: Management, universities, models, accredited institutions.*

## Introducción

En todos los grupos humanos se requiere de una gestoría, es decir, de una persona o un equipo de personas que organicen los recursos (económicos, ambientales, técnicos, humanos) de manera que sean utilizados con base en criterios bien definidos (evaluación de las necesidades, comité de ética, el contexto cultural y social,) que permitan visualizar el proceso de forma precisa, íntegra y completa.

La gestión es un proceso en la que interviene principalmente el factor humano (de ahí que se vuelva tan compleja), lo que conlleva serias dificultades. El responsable de la gestión, o de la oficina de gestoría es el operador de la logística en un sentido amplio, promotor del compromiso del trabajo y la habilidad de respuesta de su unidad y de cada área que la conforman.

Así, la gestión representa una actividad altamente demandante, compleja e incierta, que requiere una gran capacidad de adaptación, por esta razón no es fortuito que exista tanta literatura al respecto. Algunos autores proponen modelos extranjeros u obsoletos adaptados a las necesidades nacionales, otros investigadores ajustan variables e indicadores medibles para exponer diversos planteamientos, varios tecnólogos optan por circunscribir el proceso a las normativas establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), sin embargo, cuando se trata de poner en práctica esta avalancha de propuestas, los resultados son nimios en el mejor de los casos.

## Desarrollo

Para esta sección se realizó una revisión de la literatura en la que inicialmente se contaba con 34 documentos que fueron obtenidos en formato electrónico a través de la plataforma de Google Académico en un primer cribado. Una vez revisados, se tomó la decisión de elegir los que permitían mayor análisis en un segundo tamizaje. A continuación, se identificaron los criterios de inclusión y de exclusión, y una vez revisados, se tomó la decisión de elegir los que permitían mayor análisis e idoneidad. A continuación, se muestra una tabla con aquellos documentos que se descartaron en la selección final.

Los criterios de exclusión están agrupados en temáticas ajenas (COVID-19, contexto europeo, política de Estado, informática, perspectiva histórica y base filosófica), y aspectos metodológicos (ensayo y referencias extemporáneas).

Los criterios de exclusión están agrupados en temáticas ajenas (COVID-19, contexto europeo, política de Estado, informática, perspectiva histórica y base filosófica), y aspectos metodológicos (ensayo y referencias extemporáneas).

Autor	Año	Título	Exclusión
Álvarez, Y.	2021	Modelo de gestión universitaria complejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 métodos cualitativos distintos.</li> <li>Referencias extemporáneas.</li> </ul>
Barquero-Cabrero, J., et al.	2020	Gestión universitaria ante el virus Covid-19: análisis de un caso español.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Covid-19.</li> <li>Contexto Español.</li> </ul>
Bileviciute, E., et al.	2019	Competitiveness in higher education: the case of university management.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unión europea.</li> <li>Globalización y economía.</li> </ul>
Briceño, M., et al.	2020	Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modalidad virtual.</li> </ul>
Casanova, H., et al.	2014	Gobierno y gobernanza de la universidad: el debate emergente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensayo.</li> <li>Extemporáneo.</li> </ul>
Castillo, S.	2020	Gestión universitaria administrativa y económica en tiempos de pandemia (Covid-19).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Covid-19.</li> </ul>

Fernández, L.	2008	Análisis de la gestión universitaria en la universidad pública peruana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado y política educativa.</li> <li>• Extemporáneo.</li> </ul>
Ganga, F., et al.	2006	Reflections around the new scenario of university management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política educativa.</li> <li>• Extemporáneo.</li> </ul>
Gimer, I., et al.	2010	Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos Universitarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de mejora.</li> <li>• Extemporáneo.</li> </ul>
Lolas, F.	2006	Sobre modelos de gestión universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensayo.</li> <li>• Autoridad institucional y poder.</li> <li>• Extemporáneo.</li> </ul>
Ramírez, M., et al.	2008	Mejoramiento de gestión universitaria basado en el modelo de sistema viable. Caso de estudio: Universidad Libre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseño de conceptos.</li> <li>• Sistema de variable.</li> <li>• Extemporáneo.</li> </ul>
Rodríguez, J., et al.	2019	Modelo teórico de gestión universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos, ideas y experiencias del autor.</li> <li>• No es América Latina.</li> </ul>
Segredo, A.	2011	The university management and the organizacional climate.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional.</li> <li>• Extemporáneo</li> </ul>
Solé, F. Llinàs-Audet, J.	2011	De la burocracia profesional a la tecnópolis: los desafíos estratégicos de la gestión universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• España.</li> <li>• Extemporáneo.</li> </ul>
Veliz-Briones, V., et al.	2016	Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensayo.</li> <li>• Extemporáneo.</li> </ul>
Vera, M.	2018	Gestión de la calidad en la universidad pública ecuatoriana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base filosófica (epistemológica y ontológica).</li> <li>• Referencias extemporáneas</li> </ul>
Villalba, E.	2017	Desafíos de la gestión universitaria: Reflexiones en torno a las prácticas y tendencias en Paraguay.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva histórica.</li> <li>• Referencias extemporáneas.</li> </ul>
Yera, R., et al.	2019	A Computer Application to Support Strategic University Management.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación informática.</li> <li>• Aplicación de software.</li> </ul>

Se presenta así, el análisis de la información del material consultado que cumplía con los criterios de inclusión.

Con relación a las universidades latinoamericanas, Cisternas (2021) considera que los modelos de gestión tradicional asumen un entorno estable en el futuro, sin embargo, tales esquemas disminuyen la capacidad de afrontar cambios externos, pudiendo, además, derivar en la rutinización del proceso de toma de decisiones, de manera que, ante la incertidumbre, la posibilidad de adaptarse y responder al entorno resulta fundamental para la sustentabilidad institucional. Esta capacidad solo existe si se incorpora el análisis del entorno al proceso de toma de decisiones.

Por su parte, Abreu (2019), publicó un artículo sobre el establecimiento de relaciones interinstitucionales como base para el mejoramiento de la gestión universitaria. Menciona que el desarrollo institucional está constituido fundamentalmente por el papel de la gestión del conocimiento y el capital intelectual de los recursos humanos.

Martínez, Pérez y Martínez, llevaron a cabo una comparación entre dos modelos de gestión de calidad en 2016, para ello seleccionaron el modelo EFQM de la European Foundation for Quality Management y el modelo

de la International Organization for Standardization (ISO). Los hallazgos que presentan los autores están encaminados a señalar los principios de cada modelo. (Ver tabla 1: Martínez, Pérez y Martínez, 2016).

Cárdenas (2016), cuestiona los procesos de evaluación que se realizan a la gestión universitaria ecuatoriana debido a que no existe una garantía de calidad educativa. Manifiesta, asimismo, que las normas ISO se han convertido en una tendencia obsoleta. El objetivo de la investigación de Cárdenas (2016), es la calidad en la gestión universitaria desde la perspectiva de la nueva gestión pública y los nuevos sistemas de gestión de las instituciones de educación superior.

La calidad se evidencia en los resultados positivos del proceso educativo que se permea y es pertinente con la sociedad. De manera que certificar la gestión de los procesos universitarios tiene sentido solamente si ayuda a cumplir con los objetivos de la institución educativa. Con base en lo anterior, Cárdenas (2016) propone un esquema de certificación de procesos de gestión universitaria con el enfoque de la administración educativa. Esto se resume en la Tabla 2.

**Tabla 1**

*Características del modelo EFQM e ISO*

EFQM	ISO
Añadir valor para los clientes.	Enfoque al cliente.
Liderar con visión, inspiración e integridad.	Liderazgo.
Crear un futuro sostenible.	
Gestionar con agilidad.	Enfoque de sistema para la gestión.
Desarrollar la capacidad de la organización.	Enfoque basado en procesos.
Aprovechar la creatividad y la innovación.	
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.	Participación de las personas.
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.	Mejora continua.
	Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
	Relaciones mutuamente útiles con el proveedor (colaboración y alianzas).

Elaborado a partir de Martínez, Pérez y Martínez (2016).

**Tabla 2**

*Esquema de certificación*

Fases	Elementos	Entregables
I. Planificación	Elaboración del proyecto educativo –tipo de sociedad y sistema económico-político. Adscripción de un paradigma o paradigmas educativos para la práctica Infraestructura general	Política Educativa Currículo Estudio de pertinencia Puesta en escena del currículo, pedagogía, didáctica, entre otros.
II. Organización	Procedimientos administrativos para la operación. Procedimientos operativos Definición de indicadores de Monitoreo.	Inmobiliaria, mobiliaria, tecnológica y educativa Estatutos y normativas internas. Instructivos de acción. Informes de autoevaluación continua.
III. Dirección	Consejo Universitario Eduador	Resoluciones de Consejo Micro currículo y seguimiento
IV. Evaluación	Organismos de acreditación nacionales e internacionales. Eduando, Familia, Otros actores sociales	Informes de acreditación Encuestas de satisfacción del cliente

Cárdenas (2016), página 199

Además, a partir de estudios previos, elabora un mapa de procesos genéricos de la gestión universitaria. Bajo esta perspectiva, los procesos estratégicos de dirección son quienes activan e impulsan a los procesos operativos para que coordinen las áreas estratégicas (académica, investigación, vinculación). Cárdenas (2016)

concluye que los procesos de gestión no garantizan la calidad educativa, por lo que el desafío consiste en lograr una evaluación integral y sustantiva acorde al contexto y a las necesidades de la sociedad como se muestra en la figura 1.

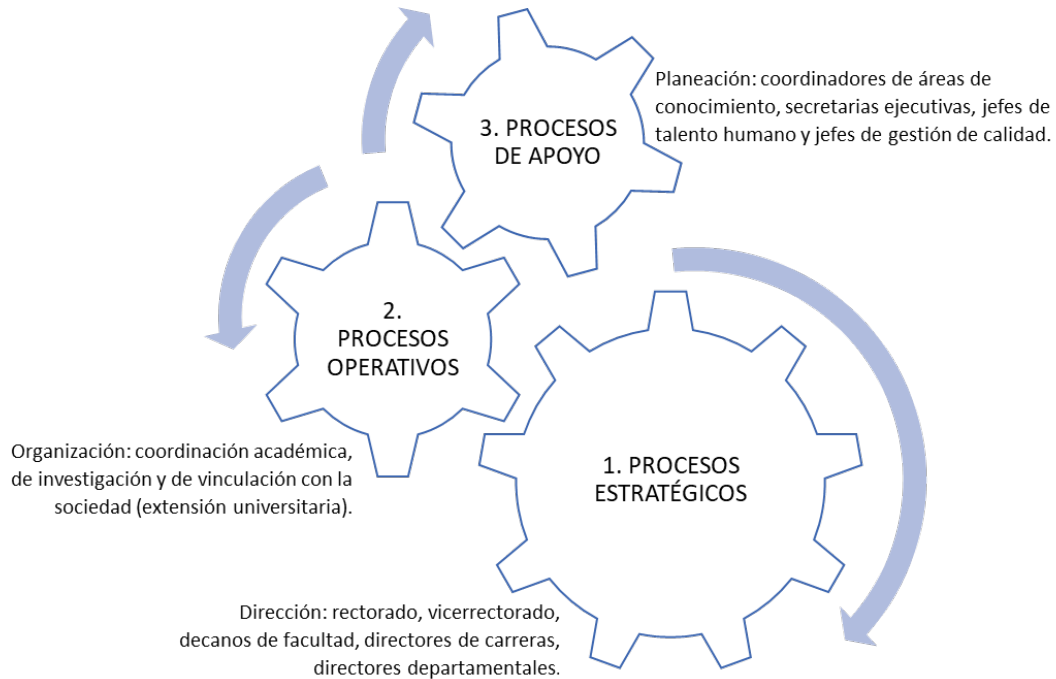


Figura 1. Los procesos estratégicos de dirección son quienes activan e impulsan a los procesos operativos para que coordinen las áreas estratégicas (académica, investigación, vinculación) Cárdenas (2016), página 199.

En otro estudio también realizado en Ecuador, Acosta, Becerra y Jaramillo (2017) realizaron una investigación con el objetivo de analizar las características fundamentales de un Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria (SIE-GU), diseñado e implementado en la Universidad de Otavalo para apoyar la planificación estratégica, la evaluación institucional y la toma de decisiones. Para ello consideraron 10 etapas y realizaron un análisis de la planificación estratégica, la disponibilidad y la necesidad de información, su compatibilización, la identificación de los principales procesos universitarios, y la propuesta de un SIE-GU, formado por cuatro módulos: academia, investigación, vinculación con la sociedad y administración. De acuerdo con los autores, los resultados de la implementación del SIE-GU contribuyeron al perfeccionamiento de la gestión universitaria (ver tabla 3).

En otra investigación desarrollada en Ecuador por Ordoñez, Ramos y Rodríguez (2019), se buscó socializar un modelo teórico – metodológico a partir del proyecto de investigación institucional sobre gestión educativa universitaria. Ordoñez y colaboradores sugieren cuatro dimensiones: planificación, organización, ejecución, control y evaluación; además de seis componentes: gestión de cooperación didáctico curricular, gestión de tecnología educativa, orientación de la autogestión del conocimiento, gestión de investigación científica formativa, gestión de la vinculación con la sociedad y gestión del trabajo tutorial del profesor. Entre sus hallazgos destacan la necesidad de la precisión formal en la conducción de las funciones gestoras, la adecuada conceptualización de sus componentes y la sinergia interactiva entre ellos.

Vásconez (2017) presentó un trabajo sobre los modelos de evaluación de la gestión de las universidades públicas, enfatizando el desarrollo de la universidad ecuatoriana técnica de Ambato (UTA). Para ello, realizó el análisis de las universidades europeas y de América Latina con respecto a la gobernanza, la calidad y el financiamiento. Este cotejo le permitió identificar las estrategias que deben seguir las instituciones de educación superior para mejorar los indicadores. Demostró que la acreditación institucional depende principalmente del presupuesto y que estos recursos financieros buscan mejorar las áreas de docencia, investigación, vinculación e infraestructura.

**Tabla 3**

*Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria (SIE-GU).*

<b>Pilares del sistema de calidad de la Universidad de Otavalo</b>		
<b>Planificación</b>	<b>Sistema de información estratégica</b>	<b>Evaluación</b>
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI-2015-20).  Áreas de Resultados Clave: a) Claustro de Profesores b) Formación Académica c) Investigación d) Vinculación con la Sociedad e) Gestión Universitaria	Identificación de los procesos y actividades en las unidades organizativas.  a) Estratégicos b) Claves c) Apoyo	Modelo de Evaluación Institucional Criterios:  a) Organización b) Academia c) Investigación d) Vinculación con la Sociedad e) Recursos e Infraestructura f) Estudiantes
Plan Operativo Anual de la institución (POA).  Áreas de Resultados Clave: a) Claustro de Profesores b) Formación Académica c) Investigación d) Vinculación con la Sociedad e) Gestión Universitaria	Sistema de Información Estratégica aplicado a la Gestión Universitaria (SIE-GU).  Módulos: a) Academia b) Investigación c) Vinculación con la Sociedad d) Administración	Modelo de Evaluación de Carreras Criterios:  a) Pertinencia b) Plan curricular c) Academia d) Ambiente institucional e) Estudiantes
Planes operativos anuales por unidades organizativas.  a) Académicas b) Administrativas	Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Planificación Estratégica (SMEPE).  Módulos: a) Registro b) Monitoreo c) Evaluación d) Ayuda	Evaluación individual del desempeño.  a) Docencia b) Investigación c) Gestión
Plan de Trabajo Individual.  a) Docencia b) Investigación c) Gestión	Sistema de Información para la Evaluación Institucional.  Módulos: a) Gestión de la evaluación b) Información para la evaluación	Planes de Mejora: toma de decisiones.  a) Planes de Mejora: institucional, carrera, individuales. b) Optimización de los procesos dentro de la organización

Acosta, Becerra y Jaramillo (2017), página 106.

Por otro lado, en Colombia, González (2018), publicó un trabajo en el que propone un modelo institucional de gestión universitaria multi campus. Establece que se trata de un sistema complejo que se autorregula. El sistema está compuesto por superestructuras, estructuras, e infraestructuras, y, al mismo tiempo, existen modalidades macro y micro. Esta complejidad puede llevar a contradicciones, por ejemplo, la docencia es una superestructura (macro), pero su práctica en una sede, programa o plan de estudio, la convierten en micro.

Así, se hace indispensable reconocer las contradicciones y complejidades, de manera que su evaluación contemple la actuación de sus partes y de su totalidad, de tal suerte que se perciba la regulación intrínseca y extrínseca en la toma de decisiones y se ajuste o regule para lograr los objetivos, misión y propósitos institucionales.

El modelo de González (2018), se rige por cuatro principios: coherencia, congruencia, consistencia interna y consistencia externa. Sus componentes contemplan tres niveles: superestructura, estructura e infraestructura. La articulación de los niveles da el soporte a las funciones sustantivas y estratégicas universitarias: docencia, investigación y proyección social, las cuales deben estar alineadas en el currículo de cada programa académico: bienestar institucional, internacionalización, gestión institucional, gestión de la calidad (a través de la planeación-autoevaluación-gestión de la calidad- autorregulación). El modelo de González (2018), también hace hincapié en la misión, visión y políticas universitarias, como parte de las funciones universitarias.

En otra investigación realizada en Colombia por Jurado-Paz, y Morán-Vallejo (2019), sobre gestión universitaria de la innovación social, desde espacios académicos, los autores señalan que los actores sociales se encuentran interesados en participar en los programas y propusieron estrategias para articular las instancias académicas, administrativas y de investigación, así como potencializar su difusión.

Los autores concluyen que para que un programa cumpla su cometido, se debe contemplar la comunicación interna y externa, la articulación de las áreas administrativas, académicas y de investigación, y permitir la continuidad a los procesos y acciones ampliando la cobertura (Jurado-Paz, & Morán-Vallejo, 2019).

Guerrero (2021) en Perú diseñó un modelo de gestión universitaria de calidad, para ello, realizó un recorrido histórico por los modelos Deming, Baldrige, Europeo y Latinoamericano, así como su comparación, que se visualizan en la siguiente tabla:

**Tabla 4**

*Modelo de gestión universitaria de calidad.*

Modelo	Gestión	Recurso humano	Cientes	Resultado
Deming	Formaliza el liderazgo. Modelo horizontal. Liderazgo de los directivos.	Desarrollo continuo de la institución.	Estudiante.	Nuevo proceso de mejora.
Baldrige	Gestión de responsabilidades.	El aprendizaje y la motivación desarrollan el potencial.	Determina los requerimientos. Completa satisfacción.	Explora el desempeño y su progreso en todos los espacios.
Europeo	Método de autoevaluación.	Aportaciones que pueden llegar para cumplir mejor sus funciones.	El alumno y su familia	Apreciación de las personas del centro educativo.
Iberoamericano	Excelencia en gestión con nueve criterios.	Desarrolla, conduce el potencial de las personas.	Produce servicios para sus clientes actuales y futuros.	Satisfacción de la sociedad.

Guerrero (2021), página 7.

Para el autor, la gestión universitaria requiere centrarse en las áreas pedagógica didáctica, en la capacidad profesional y profesionalización, en la labor conjunta con iniciativas laborales, en el conocimiento organizacional, y en la mediación sistemática y sistémica (Guerrero, 2021). Define al modelo de gestión universitaria como un proceso complejo e integrador que requiere de fundamentos claros y precisos sustentados en principios pedagógicos, epistemológicos e ideológicos con cuatro dimensiones: pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa.



En Cuba, Hernández, Perdomo, Garcés y Carrasco (2017), presentaron un estudio sobre gestión universitaria del conocimiento para el desarrollo local con un enfoque pedagógico integrador, con el fin de intervenir en el debate académico internacional. Para ello, fue necesario considerar los beneficios de la capacitación en función de la gestión del conocimiento para la unidad productiva. Para los autores, el proceso de capacitación es un fenómeno social que conlleva a asumir el enfoque histórico cultural de Vigotsky, tanto en sus bases teóricas como metodológicas.

Así, a través de la capacitación se podrá construir un modelo que parta de la realidad, con procesos que integre la estructura pedagógica y el área productiva, cuya concepción filosófica se centre en cambios cualitativos y cuantitativos, de forma tal que los objetivos, principios, características, estrategias y evaluación garanticen acción.

En el modelo de gestión del conocimiento intervienen seis dimensiones: identificación (diagnóstico), adquisición, desarrollo, difusión, utilización y conservación. Además, contempla cuatro ejes transversales: cultura, medio ambiente, el eje comunitario como cualidad del desarrollo y la comunicación social. Los autores afirman, además, que, para ser sostenible, el modelo debe ser incluyente, equitativo y participativo desde su concepción, en su gestión y en su implementación (Hernández, Perdomo, Garcés & Carrasco, 2017).

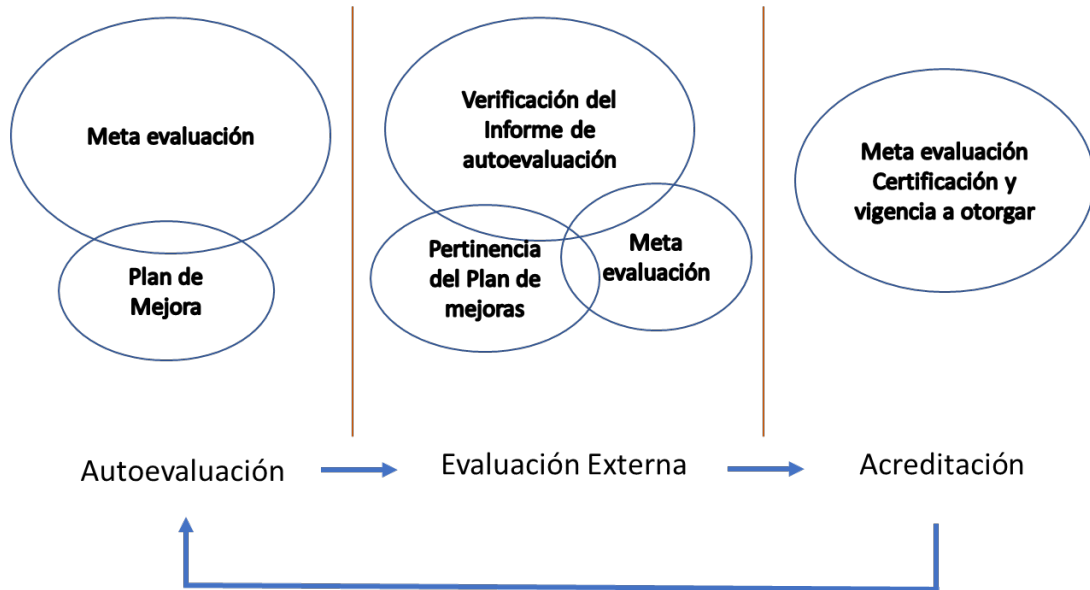
Los modelos de gestión universitaria en Panamá, al igual que en el resto de América Latina, se guían por las corrientes administrativas tendientes hacia la evaluación de la calidad, es decir, no existe un modelo de gestión *per se*, sino que surge por la evaluación de procesos internos y externos que tratan de garantizar el compromiso de formación de profesionales competitivos para la sociedad.

En el 2006, se creó el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá, dicha entidad tiene como fin evaluar y acreditar la calidad de la educación superior en dicho país. No obstante, la reglamentación, factores, indicadores y criterios de evaluación fueron publicados hasta el 2010, donde, además, se establecía la obligatoriedad del proceso de autoevaluación a todas las instituciones de educación superior (CONEAUPA, 2010). Esto se muestra en la figura 2.

El modelo panameño de evaluación parte de la autoevaluación, la elaboración de un informe, la evaluación por pares externos y la elaboración de un plan de mejoramiento. Aunque el modelo sigue vigente hasta la fecha, la ley fue modificada en el 2015 así como la conceptualización de los factores e indicadores de calidad (CONEAUPA, 2020).



### Modelo de Acreditación Universitaria de CONEAUPA



(CONEAUPA, 2020).

Uno de los resultados inmediatos de la implementación de este modelo de gestión de calidad universitaria en Panamá, fue la estructuración y reorientación de las funciones misionales de las universidades en Docencia, Investigación, Extensión y Gestión. Para atender las prioridades en las etapas previas al 2010, las universidades enfocaban la calidad primordialmente a las funciones de la docencia y gestión. No obstante, en los subsiguientes planes de mejora, como los Planes Estratégicos o de Desarrollo, dieron paso de manera específica a las funciones con logros y avances más limitados o modestos, como lo es la investigación y la extensión universitaria.

**Tabla 5**  
 Reorientación del modelo de gestión en Panamá

Aspectos claves en el modelo de gestión de calidad universitaria	
Acreditación Institucional 2011	Reacreditación Institucional 2021
Docencia Universitaria	Proyecto Institucional
Investigación e Innovación	Proyecto Académico
Extensión Universitaria	Comunidad Universitaria
Gestión Institucional Universitaria	Infraestructura

(CONEAUPA, 2021).

La gestión universitaria, los elementos claves en su funcionamiento y desarrollo en los últimos 10 años, han de revalidar sus resultados y logros obtenidos para alcanzar la certificación de calidad institucional, con un modelo con menos indicadores, pero con mayor transversalidad en sus valoraciones y mecanismos de verificación. El gran desafío de la gestión de la universidad es una cuestión que ha de ponerse en perspectiva, es decir centrar la mirada en el proceso formativo, insoslayable misión de toda organización o institución educativa formadora, indistintamente el nivel educativo.

La Universidad Especializada de las Américas (UDELAS), fundada en el año de 1997, es una institución pública de Educación Superior (IES) con una misión vinculada al apoyo social, caracterizada por la innovación en docencia, investigación, extensión y gestión, comprometida con la formación de profesionales competentes,

con conocimiento científico y tecnológico y con calidad humana, implicados en la solución de problemas nacionales y latinoamericanos. A 25 años de su labor, acata las recomendaciones de CONEAUPA y las del Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PENCIYT).

La gestión universitaria en UDELAS considera que el diagnóstico de necesidades es clave para llevar a cabo las actividades dirigidas a planificar, organizar, orientar a través de la gestión de responsabilidades, y evaluar. Así, se visualiza la necesidad del trabajo multidisciplinario e interdisciplinario, en la que diversas voces estén interesadas en mejorar los procesos institucionales, con actores propositivos y proactivos que se comprometan con la universidad y en conjunto que contribuyan a enfrentar los desafíos nacionales.

Sus retos principales están relacionados con las políticas institucionales y la gestión del talento humano, así como la modernización y actualización tecnológica de los procesos tanto administrativos como académicos, además de la innovación social con planteamientos eficientes y efectivas para la solución de problemas sociales.

Aun cuando se pueden utilizar distintas teorías sociales para sustentar la temática, nos decantamos por la Teoría de Sistemas de Luhmann, debido a que concibe a la sociedad como la suma de sistemas Interpenetrados, autotransformadores y en permanente estado de autoobservación (observarse a sí mismo) discursiva que permita clarificar y clasificar la realidad (Rodríguez, 1999), en los cuales los sistemas sean acéntricos y autorreferenciales, que se comunican entre sí. Esto significa que los modelos de gestión deben proyectarse desde el supuesto que el entramado de los procesos ha de desarrollarse de manera horizontal, con una permanente comunicación a pesar de la antinomia que pueda suscitarse, a través de la propia observación, que permita la reflexión y al mismo tiempo transitando hacia la transformación social.

### **Conclusiones**

La revisión de la literatura permitió un acercamiento al fenómeno de la gestión universitaria, en algunas naciones de América Latina, se observaron distintas propuestas para los modelos, buscando con ello alternativas para afrontar el gran reto de la calidad. En la formulación de cada iniciativa, aparentemente acotada por su contexto socio histórico, se perciben rasgos comunes, por ejemplo, adolecen en su mayoría de sustento teórico. Pareciera que lo urgente, no ha dejado espacio para lo importante y necesario. Esto significa que se trabaja a contra reloj para tratar de responder a las expectativas de la sociedad, casi siempre con nulos resultados o resultados limitados, según el propósito. De esta forma, habrá que regresar a la teoría y generar a partir de ella, herramientas prácticas, guías y manuales de procedimiento acordes a las necesidades personales, sociales e institucionales.

Una alternativa de análisis sería la propuesta de la Teoría de Sistemas de Luhmann, donde el sistema social se subdivide (científico, político, económico, etc.), cada subdivisión de los sistemas debe estar diferenciado de manera que cada problema específico sea resuelto en el marco de cada sistema funcional. Asimismo, la sociedad moderna es un sistema constituido por la comunicación, es decir, más allá de los individuos. Las universidades representan, por tanto, un sistema que se auto reproduce y se auto afirma (autopoiesis) a través de la comunicación que proporciona una sucesión de operaciones que se llevan a la praxis con el objetivo de significar la reflexión de su propio trabajo.

Las Universidades constituyen comunidades académicas, científicas, contexto organizacionales y sociales con capacidad de auto reflexionar y generar cambios desde su entorno, con visión regional e internacional. Que haga la diferencia en el contexto donde le sirve, a la vez que propugne por la relevancia de la gestión del conocimiento como escenario de aprendizaje permanente desde y hacia su misión formadora.

Aunque falta mucho camino por recorrer, los esfuerzos de las instituciones por establecer un modelo de gestión universitaria de calidad son tangibles. Los retos son variados, sin embargo, se sugiere comenzar con la capacitación del capital humano, puesto que son ellos los agentes garantes de planear, ejecutar, comprobar y realizar los cambios pertinentes.

En el caso de la Universidad Especializada de las Américas (UDELAS), se busca lograr los objetivos con el esfuerzo conjunto de todos sus colaboradores, aunque la heterogeneidad (deseable en las instituciones públicas de educación superior) con respecto a las habilidades tecnológicas, teóricas, enfoques, percepciones, iniciativas y hasta de personalidad, se convierten en un reto para quienes son los responsables operativos de coordinar los recursos a través del cumplimiento de la normatividad.

La matrícula en UDELAS durante el 2021, estuvo compuesta por 10,146 estudiantes en sus sedes: Coclé, Colón, Chiriquí, Azuero, Veraguas y sede central Panamá; y sus 4 facultades académicas: Educación Especial y Pedagogía, Educación Social y Desarrollo Humano, Ciencias Médicas y Clínicas, Biociencias y Salud Pública; y programas: Técnico, licenciado, Postgrado en docencia superior, maestrías y doctorados. Este sistema llamado UDELAS, regresando a Luhmann, muestra una perspectiva que busca alternativas de solución ante la diferenciación de la institución.

Además, esta diferenciación no parte de arriba, y tampoco se divide bajo un todo simétricamente establecido, sino que es asimétrico puesto que está organizada por entidades distintas que comparten el mismo objetivo. Así, no busca una totalidad armoniosa, sino que pretende que cada agente reconstruya la sociedad a partir de su propia perspectiva, sistema y entorno, evitando sobrevalorar su propio actuar (Urteaga, 2009).

Requiere la creación constante de nuevos elementos vinculados a los precedentes, pero no como procesos acumulativos, que permita asegurar y regular la reproducción de sus elementos, lo que implica seleccionar solamente aquellas que permitan reducir la incertidumbre inducida por el futuro, así como la evaluación e innovación para la emergencia de nuevos subsistemas.

**Financiamiento:** Ninguno

**Conflicto de intereses:** Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

### Referencias bibliográficas

- Abreu, P., Rubio, I., & Martínez, M. (2019). Hacia el fortalecimiento de relaciones interinstitucionales para la cooperación y el desarrollo de la gestión universitaria. *Boletín Redipe*, 8, (3), 96-105. ISSN-e 2256-1536.
- Acosta, L., Becerra, F. & Jaramillo, D. (2017). Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria en la Universidad de Otavalo (Ecuador). *Formación universitaria*, 10(2), 103-112. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000200011>
- Álvarez, Y. (2021). Modelo de gestión universitaria complejo. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(17), 195-206. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.167>.
- Barquero-Cabrero, J., Barceló-Sánchez, J., López-Martín, J., Cabezero-Lorenzo, F. (2020). Gestión universitaria ante el virus Covid-19: análisis de un caso español. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 81. 1126-1139. ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423.

- Bileviciute, E., Draksas, R., Nevera, A., & Vainiute, M. (2019). Competitiveness in Higher Education: The Case of University Management. *Journal of Competitiveness*, 11(4), 5–21. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.04.01>
- Briceño, M., Correa, S., Valdés, M., & Hadweh, M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, (2), 286-298. ISSN-e 1315-9518. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7500759>
- Cacho Revilla, A., Lluncor, M., Bardales, W., & Cabanillas, A. (2020). Paradigmas de la Gestión de Universidades en Latinoamérica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 56-64. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.149>
- Cárdenas Pérez, Alisva (2016). Calidad en la gestión universitaria ecuatoriana: Una búsqueda latente de eficiencia educativa. *Multiciencias*, 16(2),194-201. ISSN: 1317-2255. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90452745010>
- Casanova, H., Rodríguez, R. (2014). Gobierno y gobernanza de la universidad: el debate emergente. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 66 (1), 11-14. 4, ISSN: 0210-5934, e-ISSN: 2340-6577
- Castillo, S. (2020). Gestión universitaria administrativa y económica en tiempos de pandemia (Covid-19). *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 3, 20-23. ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423
- Cisternas Irrarázabal, César. (2021). Análisis del entorno en la Gestión Universitaria: Una aproximación desde la Teoría de Sistemas Sociales. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 21(1), 1-22. Doi. 10.15517/aie.v21i1.44075
- CONEAUPA (2010) Decreto Ejecutivo No. 511 de 5 de julio de 2010, Por el cual se reglamenta la Ley No. 30 del 20 de julio de 2006, que crea el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el Mejoramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria y se dictan otras disposiciones. *Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá. Gaceta Oficial Digital*.
- CONEAUPA (2020) Resolución No. 06 de 05 de mayo de 2020, por la cual se aprueba la matriz de evaluación y acreditación institucional universitaria de Panamá. *Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá*.
- CONEAUPA (2021). Resolución No. 18 de 07 de julio de 2021, por la cual se aprueba la Guía para el Fomento de una Cultura de Autoevaluación mediante el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional de las Universidades en Panamá. *Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá*. <https://coneaup.edu.pa/2022/03/07/resoluciones-2021/>
- Fernández, L. (2008). Análisis de la gestión universitaria en la universidad pública peruana. VIII coloquio internacional sobre gestión universitaria en América del Sur. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/64289/gestionuniversitaria-Peru.pdf?sequence=1>
- Ganga, F. & Vera, J. (2006). Reflections around the new scenario of university management. *Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. FHyCS-UNJu*, 30, 41-61. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1668-81042006000100002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1668-81042006000100002)

- Gimer, I., Hernández, L. & Fernández, E. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Ingeniería Industrial*, XXXI (2),1-6. ISSN: 0258-5960. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433573002>
- González Gil, E. (2018). Modelo institucional de gestión universitaria. Universidad Santo Tomás de Colombia. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (86), 259-285. ISSN 1012-1587. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7338176>
- Guerrero Haro, Edgar (2021). Modelo de Gestión Universitaria para mejorar los Procesos de Aprendizaje en la Carrera PCEI de la FCJSE-UTB 2020. *Tesis doctoral en educación*. Universidad César Vallejo. Escuela de Posgrado. Programa Académico de Doctorado en Educación. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56222>
- Hernández, C., Perdomo, J., Garcés, R., & Carrasco, M. (2017). Gestión universitaria del conocimiento para el desarrollo local. *Lámpsakos*, 1(18), 44-57. doi: <https://doi.org/10.21501/21454086.2317>
- Jurado-Paz, I. M., & Morán-Vallejo, M. A. (2019). Gestión universitaria de la innovación social promovida desde espacios académicos relacionados con el emprendimiento, la investigación y la proyección social. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(2), 261–272. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9161>
- Lolas, F. (2006). Sobre modelos de gestión universitaria. *Revista Calidad en la Educación*, (24), 35-45. doi:<https://doi.org/10.31619/caledu.n24.266>
- Martínez Clares, P.; Pérez Cusó, F.J.; Martínez Juárez, M. (2016). Aplicación de los Modelos de Gestión de Calidad a la Tutoría Universitaria. *Revista Complutense de Educación*, 29 (3), 33-50
- Martínez, R. (2000). Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la *Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*. CONEAU. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00091.pdf>
- Ordoñez, R., Ramos, G., Rodríguez, J. (2019). Modelo teórico–metodológico para perfeccionar la gestión educativa universitaria semipresencial en UNIANDÉS-Babahoyo. *Revista UNIANDÉS Episteme*, 6 (1). ISSN-e 1390-9150. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6836425>
- PENCYT 2015-2019. Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Panamá y Plan Nacional 2015-2019. SENACYT. <http://www.cecomro.com/wp-content/uploads/2018/06/PLAN-Y-POLITICA-PENCYT-2015-2019-SENACYT-FINAL.pdf>
- Ramírez, M., Medina, V. & Fuente, D. (2008). Mejoramiento de gestión universitaria basado en el modelo de sistema viable. Caso de estudio: Universidad Libre. *Ingeniería*, 14(2), 59–66. <https://doi.org/10.14483/23448393.2380>
- Rodríguez, J. (1999). Niklas Luhmann. Introducción a la teoría de sistemas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. REISR. 315-317. [https://www.researchgate.net/profile/Derrick-De-Kerckhove/publication/270256483\\_L'etica\\_civile\\_alla\\_fine\\_del\\_XX\\_secolo/links/5b435ceea6fdccbcf90e949e/L'etica-civile-alla-fine-del-XX-secolo.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Derrick-De-Kerckhove/publication/270256483_L'etica_civile_alla_fine_del_XX_secolo/links/5b435ceea6fdccbcf90e949e/L'etica-civile-alla-fine-del-XX-secolo.pdf)
- Rodríguez, J., Domínguez, J. & Vera, F. (2019). Modelo teórico de gestión universitaria. *Dilemas*

*Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. 6, 1-14.

- Segredo, A. (2011) The university management and the organizational climate. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 25(2):164-177. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenI.cgi?IDARTICULO=31838>
- Solé, F., & Llinàs-Audet, J. (2011). De la burocracia profesional a la tecnópolis: los desafíos estratégicos de la gestión universitaria. *Revista de educación*, (355), 17-29. <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/170700>
- UDELAS (2019). Plan Estratégico 2019 - 2023, Universidad Especializada de las Américas. [http://www.udelas.ac.pa/site/assets/files/2655/plan\\_estrategico\\_udelas\\_2019-2023-vf.pdf](http://www.udelas.ac.pa/site/assets/files/2655/plan_estrategico_udelas_2019-2023-vf.pdf)
- UDELAS (2021). Sistema de Estadística de UDELAS (SEUDELAS). Universidad Especializada de las Américas.
- Urteaga, E. (2009). Niklas Luhmann's systems theory. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*, XV, 301-317. ISSN: 1136-4076. <https://www.uma.es/contrastes/pdfs/015/contrastesxv-16.pdf>
- Vásconez Acuña, L. (2017). Los modelos de evaluación de la gestión universitaria en el desarrollo de la universidad ecuatoriana: caso universidad técnica de Ambato – UTA. *Tesis doctoral*. Universidad Rey Juan Carlos. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Departamento de Economía de la Empresa.
- Veliz-Briones, V., Alonso-Becerra, A., Fleitas-Triana, M., & Alfonso-Robaina, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 466-482. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.20-3.23>
- Vera, M. (2018). Gestión de la calidad en la universidad pública ecuatoriana. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9 (3), 31-49.
- Villalba, E. (2017). Desafíos de la gestión universitaria: Reflexiones en torno a las prácticas y tendencias en Paraguay. *RAES: Revista Argentina de Educación Superior*, (15), 36-53. ISSN-e 1852-8171.
- Yera, R., Díaz, L., & Naranjo, R. (2019). A Computer Application to Support Strategic University Management. *Retos de la Dirección*, 13(2), 258-283. Epub 15 de septiembre de 2019. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552019000200258&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552019000200258&lng=es&tlng=en)