



Vicerrectoría Académica  
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia ✓

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: [revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)

---

## Gestión de la educación superior en entornos inestables: desafíos organizacionales

### Managing higher education in unstable environments: Organizational challenges

Vanessa Gontijo da Matta<sup>1</sup>

[vanessasouzacouto@gmail.com](mailto:vanessasouzacouto@gmail.com)

MUST University, USA

<https://orcid.org/0000-0001-8893-9490>

João Luiz da Matta Felisberto<sup>2</sup>

[jlmfelisberto@gmail.com](mailto:jlmfelisberto@gmail.com)

Fundación Educativa Pedro Leopoldo, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-7917-6919>

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4688>

Volumen 14, Número Especial

30 de mayo de 2023

pp. 1 – 18

Recibido: 15 de setiembre, 2022

Aprobado: 22 de noviembre, 2022

---

<sup>1</sup> Maestría en Educación – Tecnologías Emergentes en Educación, Must University, USA (en proceso). Postgrado en Educación (2009). Graduada en Administración, Universidad Estácio de Sá, Brasil (2006).

<sup>2</sup> Postdoctorado en Psicología – Revisión de Métodos de Investigación, Universidad UFLO, Argentina (2022). Doctorado en Administración – Gestión Estratégica de Organizaciones, Universidad FUMEC, Brasil (2020). Oficial Superior de la Policía Militar de Minas Gerais (PMMG). Docente Dr. de la Fundación Educativa Pedro Leopoldo - Facultad de Derecho.

---

**Gestión de la educación superior en entornos inestables: desafíos organizacionales**

Vanessa Gontijo-daMatta, João Luiz da Matta-Felisberto

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v14iEspecial.4688>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Vicerrectoría Académica  
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: [revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)

---

## Resumen

El objetivo de este estudio es revisar la literatura sobre los desafíos organizacionales de la dirección estratégica en la educación superior ante un entorno de cambio constante. El estudio se desarrolla con motivo de una revisión narrativa de la literatura. Se concluye, en particular, que el entorno cambiante, como el actual, revela nuevos y viejos desafíos a la educación superior, por lo que la supervivencia y el desarrollo futuro de las Instituciones de Educación Superior dependerán de su buena adaptación. Surge como un desafío brindar experiencias de aprendizaje significativas a los estudiantes, utilizando las redes sociales desde una perspectiva profesional.

**Palabras clave:** Educación superior. Gestión educativa. Entornos inestables.

## Abstract

The objective of this study is to review the literature on the organizational challenges of strategic management in higher education in an environment of constant change. The study is developed on the occasion of a narrative literature review. It is concluded, in particular, that the changing environment, such as that of the present day, reveals new and old challenges to higher education, so that the survival and future development of Higher Education Institutions will depend on how well they adapt. It arises as a challenge, to provide meaningful learning experiences to students using social networks from a professional perspective.

**Keywords:** Higher education. Education Management. Unstable environments.

## Introducción

Vivimos en una era en la que los rápidos avances tecnológicos impactan y remodelan diferentes sectores como la economía, la comunicación y la educación (López-Carril et al., 2022). En este campo, la turbulencia ambiental en la que están insertas las organizaciones exige cada vez más proactividad en la forma en que responden a los cambios en sus entornos. Sin embargo, la capacidad de desarrollar e implementar estrategias basadas en anticipar estados futuros en un entorno, en lugar de reaccionar a los cambios experimentados, puede constituir un elemento importante de ventaja competitiva en sí mismo (Vecchiato, 2015).

En esta línea de razonamiento, en una sociedad competitiva inserta en un entorno en constante cambio, las universidades emprendedoras actúan como agentes de cambio,



Vicerrectoría Académica  
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: [revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)

---

enfrentándose a nuevos y viejos desafíos. Por lo tanto, invariablemente, su supervivencia y desarrollo futuro dependerán de qué tan bien se adapten a entornos impredecibles (Aerts et al., 2022; Klofsten et al., 2019).

En cualquier caso, Balarezo y Nielsen (2017) señalan que si bien la literatura busca abordar los vínculos entre los niveles individual y organizacional, los temas de gestión estratégica y recursos humanos aún no se integran adecuadamente en la base de conocimiento prospectivo. Así, desde la perspectiva de este estudio, son heterogéneas las investigaciones que trabajan los desafíos de la educación frente a ambientes organizacionales en constante cambio, así como aquellas que buscan mediar las prácticas a la teoría para sustentar la respectiva planificación estratégica con un centrarse en la obtención de organizaciones eficaces.

Este es un problema, especialmente en el área de la educación, que urge saber cómo y cuándo las alternativas de gestión en la educación superior pueden ayudar realmente a superar los desafíos existentes. Para contribuir a llenar este vacío, este estudio busca revisar la literatura sobre los desafíos organizacionales de la dirección estratégica en la educación superior frente a un entorno de cambio constante. Es importante señalar que bajo el auspicio de las características intrínsecas de la revisión narrativa, este estudio no se desarrolla desde la perspectiva de una pregunta orientadora en sí misma, sino desde una pregunta amplia, un tema amplio, es decir, una pregunta teórica a sí misma, que es: ¿cuáles son los desafíos y acciones que una organización puede adoptar para maximizar sus resultados y minimizar los impactos frente a un entorno en constante cambio?

En ese empeño, a través de una revisión narrativa de la literatura, este trabajo explora los artículos de investigación publicados en la base de datos Sciencedirect en el año 2022 sobre el tema en estudio. Así, incentiva las habilidades y alternativas necesarias para la gestión estratégica en favor de resultados satisfactorios, de manera que destaca elementos como la proactividad, la resolución creativa de problemas y las habilidades estratégicas para las instituciones de educación superior, a pesar de que las relaciones entre ellas no



Vicerrectoría Académica  
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: [revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)

---

son el objeto específico del estudio propuesto, por lo que no se presentan de forma bien articulada y estudiada.

Ante los desafíos enfrentados, se espera que las instituciones de educación superior, y otras instituciones similares se preocupen por desarrollar e implementar acciones estratégicas adecuadas a sus públicos y objetivos estratégicos (Comi et al., 2017), con el fin de maximizar los resultados, procesos organizacionales y minimizar impactos ante un entorno en constante cambio. Mientras tanto, se concluye, en particular, que el entorno cambiante, como el actual, revela nuevos y viejos desafíos para la educación superior, por lo que la supervivencia y el desarrollo futuro de las Instituciones de Educación Superior (IES) dependerán de qué tan bien se adapten. Además, surge como un desafío organizacional de la gestión en la educación superior ante un entorno en constante cambio, brindar experiencias de aprendizaje significativas a los estudiantes utilizando las redes sociales desde una perspectiva profesional.

## Métodos

Cambui y Natali (2015) señalan que las revisiones narrativas son estudios apropiados para describir, desde un punto de vista teórico o contextual, el “estado del arte” de un tema dado, por lo que no entregan resultados cuantitativos para problemas específicos, sino que se consideran cualitativos (Ribeiro, 2014). De todos modos, como destacan Batista y Kumada (2021), algunos autores se posicionan críticamente frente a estudios previos, mientras que otros optan por la neutralidad, describiendo simplemente la información encontrada.

El presente estudio engloba una revisión bibliográfica narrativa realizada a través de artículos de investigación extraídos de la base de datos Scencedirect, publicados en el año 2022, con acceso abierto, en el área de las ciencias sociales, la educación y la gestión. La selección de artículos traídos al cuerpo de este estudio se hizo a partir de las palabras de búsqueda: gestión estratégica; educación más alta; desafíos. Que se encuentran en el resumen, el título y/o las palabras clave de los estudios seleccionados para esta revisión narrativa.



Una vez obtenidos los primeros resultados, en un acto continuo, se eligieron los estudios que presentaron contenidos que recogieron, en sus respectivas discusiones, inferencias generales y/o específicas sobre el tema abordado, a fin de contribuir a la propuesta de la presente revisión narrativa (tabla 1).

**Tabla 1. Artículos de investigación seleccionados para la revisión narrativa**

ID	AUTOR	OBJETIVO GENERAL
1	Aerts et al. (2022)	Visión exploratoria por las oficinas de transferencia de tecnología de 5 universidades flamencas.
2	Bourmistrov e Amo (2022)	Vínculos entre creatividad, prospectiva y proactividad, comprobando cómo las intervenciones prospectivas pueden traducir la creatividad en una gestión estratégica.
3	Gil et al. (2022)	Medición de calidad en el contexto de las instituciones de educación superior que ofrecen acceso en un país en desarrollo.
4	Grijalvo et al. (2022)	Marco para el uso de juegos de negocios de educación superior hacia el conocimiento y la formación en la enseñanza de las finanzas en la Universidad Politécnica de Madrid.
5	Imran e Rautiainen (2022)	Decisiones de inversión estratégica con respecto a los vínculos entre las variables de contexto, la infraestructura y las prácticas en los países en desarrollo.
6	Kraus et al. (2022)	Evolución temática de la investigación sobre transformación digital en las áreas de negocios y gestión, y proponer una estructura sinérgica sobre transformación digital con las áreas de negocios y gestión.



ID	AUTOR	OBJETIVO GENERAL
7	Lopez-Carril et al. (2022)	Percepciones de los estudiantes de gestión deportiva sobre LinkedIn como herramienta educativa de aprendizaje a través de la metodología de aprender haciendo.
8	Mahapatra e Dash (2022)	Oportunidades y los desafíos del entorno laboral cambiante y las prácticas emergentes de desarrollo de talentos.
9	Schaedler et al. (2022)	Revisión sistemática de la literatura multidisciplinaria que abarque las líneas de investigación sobre liderazgo estratégico y crisis organizacionales.

Esta investigación se llevó a cabo a través de un proceso investigativo que engloba un análisis teórico del fenómeno empírico investigado, la cual, como lo proponen Sousa et al. (2018), pasó por las siguientes etapas: a) elección del tema; b) investigación en la literatura; c) selección de fuentes; d) lectura transversal; e) redacción de la obra. La selección de las fuentes de información no estuvo guiada por una estrategia metodológicamente sistematizada, sino en publicaciones generales sobre el tema, que permitieran al lector adquirir y/o actualizar conocimientos específicos en un breve espacio de escritura, como aconseja Rother (2007).

## Resultados y discusión

Este capítulo permite narrar el “estado del arte” del tema en discusión. Por lo tanto, presenta y discute los resultados resultantes de la investigación realizada. Los principales resultados (conclusiones y desafíos identificados en la literatura) se presentan en la tabla 2 (tabla narrativa de la literatura sobre los desafíos organizacionales de la gestión en la educación superior frente a un entorno en constante cambio).



**Tabla 2. Cuadro narrativo de la literatura estudiada**

ID	CONCLUSIÓN PRINCIPAL	DESAFÍO IDENTIFICADO
1	Los miembros de los equipos de gestión no participan en la gestión estratégica de las partes interesadas. Falta el uso de una conceptualización, definición, clasificación y estrategias a largo plazo.	Las universidades deben continuar encontrando nuevas formas de demostrar su valor para la sociedad y su derecho a los recursos disponibles, su supervivencia y desarrollo futuro dependerán de qué tan bien se adapten a entornos impredecibles.
2	Poseer una capacidad creativa para resolver problemas no necesariamente promueve la proactividad, a menos que se fomenten las habilidades de previsión, en particular. La intervención prospectiva en sí misma no convierte la creatividad en una acción proactiva ni crea una capacidad de gestión estratégica temprana.	Comprender cómo, cuándo y en qué medida actúan los individuos para tomar conciencia de los problemas emergentes, traduciendo la creatividad en comportamientos proactivos.
3	Las dimensiones importantes de la Escala de Transformación de la Calidad (ETC) en el contexto de las IES son la confianza crítica, las habilidades para resolver problemas, la conciencia global, y la superación de los prejuicios. La emocionalidad no es un componente significativo. ETC tiene implicaciones para la gestión institucional en las IES.	Mejorar y capacitar a los participantes en el proceso educativo, produciendo estudiantes completos, conscientes de sí mismos, sin prejuicios y hábiles, que sean pensadores críticos y solucionadores de problemas.



Vicerrectoría Académica  
Instituto de Gestión de la Calidad Académica



Co-creando Excelencia

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: [revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)

ID	CONCLUSIÓN PRINCIPAL	DESAFÍO IDENTIFICADO
1	Los miembros de los equipos de gestión no participan en la gestión estratégica de las partes interesadas. Falta el uso de una conceptualización, definición, clasificación y estrategias a largo plazo.	Las universidades deben continuar encontrando nuevas formas de demostrar su valor para la sociedad y su derecho a los recursos disponibles, su supervivencia y desarrollo futuro dependerán de qué tan bien se adapten a entornos impredecibles.
5	Los gerentes corporativos normalmente basan sus decisiones en el análisis económico y también siguen la estrategia de la empresa. Por otro lado, la alta dirección no siempre presta atención a la estrategia, sino que puede tener sus propias agendas o necesitar adaptarse al entorno político cambiante.	Identificar qué estilo de toma de decisiones se está practicando en la organización y apuntar a afectar las cuestiones contextuales clave y las prácticas de gestión. Mejorar el proceso de toma de decisiones mediante la comprensión de los requisitos del contexto local.
6	La investigación centrada en la transformación digital en los negocios y la gestión está impulsada por un trabajo que adopta una perspectiva interna, es decir, una visión basada en recursos. Así como una perspectiva externa, o sea, un cambio estructural y en la forma en que se puede crear valor como un resultado.	Promover investigaciones que consideren la transformación digital como un iniciador de cambios de paradigma fundamentales que van más allá de los beneficios para la propia empresa, centrándose en los impactos sociales en el contexto de los potenciales esperados de la transformación digital.



ID	CONCLUSIÓN PRINCIPAL	DESAFÍO IDENTIFICADO
1	Los miembros de los equipos de gestión no participan en la gestión estratégica de las partes interesadas. Falta el uso de una conceptualización, definición, clasificación y estrategias a largo plazo.	Las universidades deben continuar encontrando nuevas formas de demostrar su valor para la sociedad y su derecho a los recursos disponibles, su supervivencia y desarrollo futuro dependerán de qué tan bien se adapten a entornos impredecibles.
8	La estructura organizativa, las asignaciones y los contratos se han vuelto más flexibles. Las organizaciones están renunciando a la responsabilidad directa de gestionar la carrera de un individuo. Las carreras autodirigidas y las orientaciones profesionales contemporáneas son las claves para un desarrollo profesional exitoso.	Proporcionar oportunidades de aprendizaje de última generación para mejorar las habilidades. Invertir en la educación de los empleados. Perseguir un desarrollo de liderazgo y una mentalidad de crecimiento para retener y fomentar el talento.
9	El principal lente teórico utilizado en la investigación sobre liderazgo estratégico es la teoría de la agencia, que explica el enfoque predominante en el capital humano y social. Hay relevancia de las interacciones entre diferentes tipos de líderes estratégicos. Para cada tipo de líder	Examinar el impacto de las crisis organizacionales en los líderes estratégicos veteranos y recién nombrados. Aclarar el papel de los líderes estratégicos en entornos específicos. Explorar el papel de los líderes estratégicos en las crisis



Vicerrectoría Académica  
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: [revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)

---

estratégico, prevalecen diferentes lentes organizacionales en profundidad y teóricos y características examinadas. desde varias perspectivas teóricas.

---

Vivimos en un mundo globalizado, dinámico y en constante cambio, por lo que está permeado por interrupciones multifacéticas, creando desafíos constantes para las organizaciones. Mientras tanto, existe una necesidad apremiante de reexaminar los procesos y pensamientos sobre la naturaleza del trabajo (qué se hace, cómo se hace y quién lo hace) y el entorno laboral que lo afecta (Mahapatra y Dash, 2022). Sin embargo, la pandemia del COVID-19 ha puesto de relieve las dificultades que enfrentan las universidades, como organizaciones sociales, para ser sostenibles, adaptándose a las demandas de la sociedad (Alam y Parvin, 2021).

De la investigación realizada se infiere que el alcance y el valor de la calidad transformadora de la educación son enormes para posibilitar el mejoramiento y la formación de quienes forman parte de ella. Sin embargo, la capacidad de producir estudiantes completos, conscientes de sí mismos, sin prejuicios y capacitados, pensadores críticos, seguros y solucionadores de problemas surge como un desafío (Donthu, 2020). Por lo tanto, el esfuerzo por definir la calidad transformadora no puede ser un esfuerzo inútil o utópico, sino que puede ser una oportunidad para reinventarse y abordar los problemas que lo han acosado durante mucho tiempo (Gil et al., 2022).

Surge como un desafío para la gestión en la educación superior, ante un entorno de constante cambio, que los sentimientos y las auto-habilidades de los estudiantes en función del proceso de aprendizaje y el impacto en el desarrollo de la carrera son temas claves para entenderse a través de la investigación, con el fin de mejorar las técnicas de aprendizaje y valor para las futuras generaciones profesionales. Ambos son factores clave para la consideración de los docentes, como educadores en la educación superior, y su compromiso de preparar a los estudiantes para este mundo laboral que cambia rápidamente; y las empresas, como los reclutadores que destacan que este tipo de actividad permite observar cómo los estudiantes, trabajando como un equipo, toman



Vicerrectoría Académica  
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia ✓



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: [revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)

---

decisiones para adaptarse a posibles cambios en el entorno o reaccionar ante diferentes situaciones en función de su desempeño anterior. Estas situaciones, ambas totalmente vinculadas a las actividades de gestión, son difícilmente alcanzables en el aula sin el uso de la tecnología (Grijalvo et al., 2022).

Los resultados de la revisión narrativa muestran correlaciones significativas entre la transformación digital y la gestión de la educación superior. La transformación digital ya no es una oportunidad tecnológica por una pura esencialidad de gestionar necesidades y expectativas (Kraus et al., 2021). La transformación digital es capaz de introducir nuevos procesos y mecanismos que pueden afectar a las principales estructuras de cómo una organización desarrolla su negocio (Kraus et al., 2022). En este sesgo, surge como desafío impulsar investigaciones que consideren la transformación digital como iniciadora de cambios fundamentales de paradigmas que van más allá de los beneficios para la propia empresa.

De los nueve estudios traídos a esta revisión narrativa, solo cuatro de ellos (44,4%) tratan directamente temas relacionados con la educación superior. Por otro lado, seis de estos estudios (66,6%) tratan el tema de la gestión, pero no se enfocan específicamente en la educación superior. En este punto, se abstrae un vacío de investigación, en el año 2022, en la plataforma investigada, sobre la gestión de la educación superior frente a entornos en constante cambio. Por lo tanto, según lo evaluado por Mahapatra y Dash (2022), a medida que las organizaciones aumentan los presupuestos de aprendizaje y refuerzan el compromiso de volver a capacitarse para satisfacer las necesidades comerciales cambiantes, hay un énfasis creciente en fortalecer la fuerza de aprendizaje en preparación para futuras interrupciones.

Corroborado por el análisis narrativo de la agenda, surge como un desafío brindar oportunidades de aprendizaje de vanguardia para mejorar habilidades de acuerdo a las necesidades, buscando una mentalidad de crecimiento y desarrollo de liderazgo para retener y estimular el talento (Mahapatra y Dash, 2022). En este mismo razonamiento,



Vicerrectoría Académica  
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: [revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)

---

parece que identificar qué estilo de toma de decisiones se está practicando en la organización y con el objetivo de incidir en los principales problemas contextuales y prácticas de gestión, mejorando el proceso de toma de decisiones con base en los requisitos del contexto local, es un desafío para la gestión de la educación superior en entornos en constante cambio (Imran y Rautiainen, 2022).

Se abstrae del alcance de esta revisión narrativa que la tecnología, más que nunca, es parte integral de los entornos de aprendizaje actuales, en este punto, los investigadores y educadores deben explorar, a través de la tecnología, nuevos caminos y nuevas perspectivas, de modo que mejore el proceso de enseñanza y aprendizaje, con el fin de superar los desafíos que surgen y contribuir a una educación con mayores niveles de satisfacción de los estudiantes, combinada con una mejor calidad (Kozlova y Pikhart, 2021).

En este sentido, surge como un desafío organizacional de la gestión en la educación superior ante un entorno en constante cambio, brindar experiencias de aprendizaje significativas a los estudiantes utilizando las redes sociales desde una perspectiva profesional, pues como infieren López-Carril et al. (2022), estas tienen una relevancia para el desarrollo profesional de los estudiantes, por lo que son una herramienta adecuada para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos autores también se complementan en el sentido de que el profesorado no puede permanecer indiferente ante el interés de los estudiantes por las redes sociales.

A medida que los sistemas educativos experimentan con nuevas tecnologías, traducidas en sistemas de gestión del aprendizaje, es imperativo equilibrar la eficiencia, los beneficios, la seguridad y mucho más (Zhang y Aslan, 2021). Las universidades se enfrentan a nuevos y viejos desafíos con nuevos niveles de urgencia, por lo que su supervivencia y desarrollo futuro dependerán de qué tan bien se adapten a contextos impredecibles. Ante ambientes competitivos y en constante cambio, las universidades emprendedoras deben actuar como verdaderos agentes de cambio, de manera que, con el apoyo de socios (públicos y



Vicerrectoría Académica  
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: [revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)

---

privados), sean capaces de generar y difundir nuevos conocimientos, organizar procesos multidisciplinares y actividades que traspasen fronteras y permitan nuevas asociaciones.

A pesar de las limitaciones de recursos, deben seguir encontrando nuevas formas de demostrar su valor para la sociedad y su derecho a los recursos disponibles (Klofsten et al., 2019). En vista de esta narrativa, el desarrollo de la práctica de gestión de partes interesadas es otro desafío identificado. En apoyo de este desafío, Aerts et al. (2022) abogan por que las universidades continúen encontrando nuevas formas de demostrar su valor para la sociedad y su derecho a los recursos disponibles, dado que su supervivencia y desarrollo futuro dependerán de qué tan bien se adapten a escenarios imponderables.

Ciertamente, una organización competitiva debe invertir en el aprendizaje y el mantenimiento de conocimientos actualizados, a fin de permitir el crecimiento constante de los empleados y la consolidación de habilidades, con miras a aumentar la eficacia de la organización. A medida que las organizaciones avanzan hacia una mentalidad de progresión, el desarrollo del liderazgo para retener y nutrir el talento es crucial para un futuro exitoso (Sabaityte et al., 2020).

### **Consideraciones finales**

Sin duda, la pandemia del COVID-19 ha dejado al descubierto la necesidad de que las Instituciones de Educación Superior recalibren sus métodos de enseñanza (Donthu, 2020; Krishnamurthy, 2020), para que todos y cada uno de los esfuerzos por definir la calidad transformadora de la educación no se presenten como un esfuerzo inútil o utópico, sino que puedan ser una oportunidad para superar desafíos, reinventarse y abordar los problemas que la aquejan desde hace mucho tiempo (Gil et al., 2022).

El objetivo de este estudio fue revisar la literatura sobre los desafíos organizacionales de la gestión de la educación superior frente a un entorno de cambio constante. Al llegar a ella surgen diferentes aportes. Primero, esta revisión proporciona una visión holística de la literatura existente, ofreciendo a los lectores un marco claro para los respectivos lentes



Vicerrectoría Académica  
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: [revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)

---

teóricos subyacentes, revelando así que cada lente, con su enfoque único, agrega una pieza valiosa al panorama general.

En segundo lugar, al desarrollar un marco narrativo e integrador, esta revisión no solo proporciona una síntesis concisa y estructurada de la literatura existente, sino que también ofrece un punto de partida para futuros esfuerzos de investigación, tanto en relación con estudios que se centran particularmente en la gestión estratégica. educación en entornos inestables como en relación con estudios que investigan los efectos de esta gestión en otros contextos estratégicamente relevantes. Por último, al identificar explícitamente vías prometedoras para futuras investigaciones que describen los desafíos emergentes, esta revisión permite y alienta más investigaciones.

Como la mayoría de los estudios científicos, esta revisión narrativa de la literatura tiene limitaciones. Aunque se ha hecho un esfuerzo sustancial para buscar investigaciones existentes sobre gestión estratégica en la educación superior en entornos en constante cambio, esto se hizo en una sola base de datos. Por otra parte, debido a una característica única, los estudios de revisión de literatura naturalmente tienen restricciones, de modo que no pueden cubrir todos los trabajos relevantes sobre un tema determinado, por ejemplo, debido al conjunto de palabras clave utilizadas, el período de tiempo buscado y/o por otros filtros utilizados. Otros académicos pueden probar diferentes filtros.

Al revelar los desafíos que surgen del tema estudiado, respaldado por una sólida literatura y fundamentos metodológicos, este estudio ofrece ideas interesantes, presentando un alcance medible que permanece para futuras investigaciones. Por lo tanto, nuevos estudios que analicen, investiguen y teorizen estos desafíos pueden ofrecer perspectivas únicas y valiosas.

También se sugiere que los investigadores incorporen la investigación comparativa como un enfoque fructífero para lograr resultados predictivos (Lazetic, 2020), ya que tal esfuerzo puede contribuir a la integración de diversas perspectivas de varias partes interesadas.



Vicerrectoría Académica  
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia



<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: [revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)

---

Mientras tanto, se espera que esta revisión, el análisis narrativo desarrollado y las futuras oportunidades de investigación identificadas puedan servir como una guía útil y una fuente de inspiración para los colegas académicos que deseen avanzar en este campo crítico de investigación.

La popularidad de la introducción de diferentes tecnologías como apoyo significativo a los procesos educativos es evidentes (Daniela et al., 2017; Mandić et al., 2016). El conocimiento y la tecnología son recursos fundamentales para cualquier organización, especialmente en el ámbito de la educación superior. Dicho esto, las Instituciones de Educación Superior deben administrarlos adecuadamente, de manera que brinden ventajas competitivas frente a los desafíos organizacionales (Guzman et al., 2022).

De esta revisión narrativa se concluye, en particular, que el entorno de cambios, como el actual, revela nuevos y viejos desafíos a la educación superior, por lo que la supervivencia y el desarrollo futuro de las IES dependerán de lo bien que se desarrollen y se adapten, ya que los entornos impredecibles se están volviendo globales en lugar de aislacionistas, internacionales en lugar de nacionales y competitivos en lugar de regulados (Klofsten et al., 2019).

## Referencias

- Aerts, G., Cauwelier, K., Pape, S., Jacobs, S. y Vanhondeghem, S. (2022). An inside-out perspective on stakeholder management in university technology transfer offices. *Technological Forecasting & Social Change*, 175(2022), 1-18.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121291>.
- Alam, M. G. y Parvin, M. (2021). Can online higher education be an active agent for change? Comparison of academic success and job-readiness before and during COVID-19. *Technological Forecasting Social Change*, 172(121008), 1-6.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121008>.



- 
- Balarezo, J. y Nielsen, B. B. (2017). Scenario planning as organizational intervention: an integrative framework and future research directions. *Review of International Business and Strategy*, 27(1), 2-52. <https://doi.org/10.1108/RIBS-09-2016-0049>.
- Batista, L. S. y Kumada, K. M. O. (2021). Análise metodológica sobre as diferentes configurações da pesquisa bibliográfica. *Rev. Brasileira, de Inic. Científica*, 8(021029), 1-17. Recuperado de <https://periodicoscientificos.itp.ifsp.edu.br/index.php/rbic/article/view/113>.
- Bourmistrov, A. y Amo, B. W. (2022). Creativity, proactivity, and foresight. *Technological Forecasting & Social Change*, 174(121215), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121215>.
- Cambui, Y. R. S. y Natali, M. R. M. (2015). Doenças inflamatórias intestinais: revisão narrativa da literatura. *Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba*, 17(3), 116-119. <https://revistas.pucsp.br/index.php/RFCMS/article/view/20378>.
- Comi, S. L., Argentin, G., Gui, M., Origo, F. y Pagani, L. (2017). Is it the way they use it? Teachers, ICT and student achievement. *Economics of Education Review*, 56(2017), 24-39. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2016.11.007>.
- Daniela, L., Kalnia, D. y Raimonds, S. (2017). An overview on effectiveness of technology enhanced learning (TEL). *International Journal of Knowledge Society Research*, 8(1), 79-91. <https://doi.org/doi:10.4018/IJKSR.2017010105>.
- Donthu, N. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117(2020), 284-289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>.
- Gil, S. K., Dhir, A., Singh, G. y Vrontis, D. (2022). Transformative quality in Higher Education Institutions (HEIs): conceptualisation, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 138(2022), 275-286. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.029>.
- Grijalvo, M., Segura, A. y Núñez, Y. (2022). Computer-based business games in higher education: A proposal of a gamified learning framework. *Technological Forecasting & Social Change*, 178(121597). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121597>.
- Guzman, J. H. E., Zuluaga-Ortiz, R. A., Barrios-Miranda, D. A. y Delahoz-Dominguez, E. J. (2022). Information and Communication Technologies (ICT) in the processes of



---

distribution and use of knowledge in Higher Education Institutions (HEIs). *Procedia Computer Science*, 198(2022), 644-649.

<https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.300>.

Imran, S. y Rautiainen, A. (2022). Effects of contextual variables on strategic investment decision-making styles: An empirical study from Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, 27(2022), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.03.004>.

Klofsten, M., Fayolle, A., Guerrero, M., Mian, S., Urbano, D. y Wright, M. (2019). The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change-key strategic challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 141(2019), 149-158. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.12.004>.

Kozlova, D. y Pikhart, M. (2021). The use of ICT in higher education from the perspective of the university students. *Procedia Computer Science*, 192(2021), 2309–2317. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.08.221>.

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N. y Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: an overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63(102466), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>.

Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N. y Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: an overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 1-15. <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>.

Krishnamurthy, S. (2020). The future of business education: a commentary in the shadow of the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117(2020), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.034>.

Lazetic, P. (2020). Studying similarities and differences in higher education organizations based on their websites - comparative methodological approaches and research potential. *International Journal of Social Research Methodology*, 23(1), 75-90. <http://dx.doi.org/10.1080/13645579.2019.1672286>.

Lopez-Carril, S., Alguacil, M. y Anagnostopoulos, C. (2022). LinkedIn in sport management education: Developing the students' professional profile boosting the



- 
- teaching-learning process. *The International Journal of Management Education*, 20(100611), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100611>.
- Mahapatra, G. P. y Dash, S. (2022). Talent development in a changing world of work. *IIMB Management Review*, 1(2022), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.03.002>.
- Mandić, M., Konjović, Z. y Ivanović, M. (2016). Platform for computer-aided harmonization of informatics curricula. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13(3), 159-179. <https://doi.org/10.12700/APH.13.3.2016.3.9>.
- Ribeiro, J. L. P. (2014). Revisão de investigação e evidência científica. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 15(3), 671-682. <http://dx.doi.org/10.15309/14psd150309>.
- Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática x revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2), 1-6. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>.
- Sabaityte, J., Davidaviciene, V. y Karpoviciute, R. (2020). Learning skills for enhancing the use of big data. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 12(1), 23-36. <https://doi.org/10.18844/wjet.v12i1.4438>.
- Schaedler, L., Graf-Vlachy, L. y König, A. (2022). Strategic leadership in organizational crises: a review and research agenda. *Long Range Planning*, 55(102156), 1-28. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102156>.
- Sousa, L. M. M., Firmino, C. F., Marques-Vieira, C. M. A., Severino, S. S. P. y Pestana, H. C. F. C. (2018). Revisões da literatura científica: tipos, métodos e aplicações em enfermagem. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Reabilitação*, 1(1), 45-54. <https://doi.org/10.33194/rper.2018.v1.n1.07.4391>.
- Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: first mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101(2015), 25-36. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.08.016>.
- Zhang, K. y Aslan, A. B. (2021). AI technologies for education: recent research & future directions. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 2(100025), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2021.100025>.