



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2026,
Volumen 10, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i5

EDUCACIÓN POR CREDENCIALIZACIÓN ALTERNATIVA: UNA OPCIÓN PARA LA DIVERSIFICACIÓN DE OFERTA DE POSGRADOS EN UNA UNIVERSIDAD POR MEDIOS VIRTUALES

**EDUCATION BY ALTERNATIVE CREDENTIALS: AN OPTION
FOR THE DIVERSIFICATION OF THE POSTGRADUATE
OFFER IN A UNIVERSITY BY VIRTUAL MEANS**

Marcos Eduardo Ortega Melgarejo
Universidad Veracruzana, México



DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i5.26285

Educación por Credencialización Alternativa: Una Opción para la Diversificación de Oferta de Posgrados en una Universidad por Medios Virtuales

Marcos Eduardo Ortega Melgarejo¹

marcortega@uv.mx

<https://orcid.org/0009-0001-2045-7062>

Universidad Veracruzana

México

RESUMEN

Día a día se realizan cuestionamientos sobre si la educación superior responde a las necesidades de los estudiantes y empleadores del nuevo siglo, así como de la importante influencia que la tecnología tiene sobre los procesos de generación y transferencia de conocimientos y competencias profesionales; el dinamismo propio de estos tiempos coloca a las instituciones universitarias ante retos importantes que están transformando la forma de hacer las cosas, por lo que deben estar preparadas para enfrentarlos, así como para aprovechar estas tendencias e innovaciones como oportunidades para diversificar los bienes y servicios generados por ellas.

Palabras clave: administración, educación superior por medios virtuales, credencialización alternativa

¹ Autor principal.

Correspondencia: marcortega@uv.mx



Education by Alternative Credentials: An Option for the Diversification of the Postgraduate Offer in a University by Virtual Means

ABSTRACT

Every day questions are asked about whether higher education responds to the needs of students and employers of the new century, as well as the important influence that technology has on the processes of generation and transfer of knowledge and professional skills; the dynamism of these times places university institutions to face important challenges that are transforming the way things are done as they were known, so they must be prepared to face them, as well as to take advantage of these trends and innovations as opportunities to diversify the goods and services generated by them.

Keywords: administration, higher education by virtual means, alternative credentialing

Artículo recibido 20 agosto 2026

Aceptado para publicación: 20 setiembre 2026



INTRODUCCIÓN

Cada vez es más común que las instituciones de educación superior ya sean tradicionales o por medios virtuales, se enfrenten a valoraciones relacionadas con la contribución y beneficios alcanzados respecto de los recursos que se invierten en ella.

En este artículo se exploran algunos de los cuestionamientos que constantemente se hacen los estudiantes, los empleadores y las mismas universidades respecto de su impacto en el contexto en el que participan y cómo la evolución natural de estas instituciones es influida por la incorporación de la tecnología en casi todos los ámbitos posibles de la existencia humana, así como de las tendencias de la formación en competencias superiores, todo en un ambiente altamente dinámico y competitivo.

Esta situación se vislumbra más allá de un reto inminente al que debe enfrentarse la Universidad por medios virtuales en el que se aplica el análisis, ya que se plantea como una clara oportunidad para diversificar su oferta de programas de posgrados, enfocando la atención en el creciente paradigma de la educación superior por credencialización alternativa.

Para lograr lo anterior, se realizó una exploración teórica sobre la transformación de la educación superior en el mundo, las características de los nuevos estudiantes, las necesidades de los empleadores y los conceptos, implicaciones y modelos de la llamada credencialización alternativa.

METODOLOGÍA

La problemática surge del cuestionamiento sobre si es posible y factible incrementar la posibilidad de captación de matrícula en una Universidad a distancia por medios virtuales, a través de la optimización en el aprovechamiento de sus planes y programas educativos de posgrado. Esto también proviene de la necesidad que la Universidad tiene por maximizar su participación en un ambiente de competencia altamente dinámico, identificando como algunas de las causas que originan esta situación, el limitado aprovechamiento en los recursos invertidos para el diseño y operación de los planes y programas de estudio de posgrado existentes, la limitada capacidad para aprovechar y participar en las tendencias educativas más actuales, los cambios vertiginosos en las necesidades de los estudiantes de la era digital y las innovaciones en la incorporación de la tecnología en los ambientes y procesos de enseñanza-aprendizaje, la exigencia sobre la educación superior para generar saberes y competencias valiosas para los educandos y para satisfacer los requerimientos de los sectores productivo y gubernamental, cada



vez más competitivos y exigentes, así como el posicionamiento de la institución ante las condiciones de competencia del mercado en el que participa.

Este documento se planteó como una exploración sobre las opciones que la Universidad en cuestión podría tener para incrementar la posibilidad de captación de matrícula en sus programas educativos de posgrado, así como si los resultados de este análisis permitirían introducir a una línea de estudio más profunda sobre mecanismos e instrumentos que se pueden utilizar por la Universidad para aprovechar esas tendencias como catalizador de su posicionamiento y consolidación, a través de su capacidad de adaptabilidad académica y tecnológica en la generación de saberes y competencias valiosas para los educandos y para satisfacer los requerimientos de los sectores productivo y gubernamental; todo ello, con base en una discusión sustentada en preceptos y métodos que relacionaran al problema identificado y su posible solución, con suficiente profundidad y validez teórica.

Considerado que tanto el análisis del problema, como la propuesta y el desarrollo de un modelo que permita su solución, representan valoraciones, discusiones y aportaciones importantes sobre elementos relevantes para las ciencias administrativas; resulta necesario hacer una exploración sobre aquello que se conoce del tema de una forma contextualizada, por lo que se identificó una serie de referentes que pueden auxiliar en este proceso, ya que estos exponen aspectos que ya han sido investigados, así como avances destacados que se han tenido al respecto, en condiciones similares a las que se suscitan en la Universidad.

En términos sintéticos el planteamiento corresponde a una investigación aplicada, porque parte de un problema concreto de una institución. Su alcance es exploratorio, pues indaga qué opciones tiene la Universidad para aprovechar las tendencias de la educación superior, y deja abierta una línea de estudio más profunda. El enfoque es predominantemente cualitativo y se apoya en una estrategia documental: la revisión de estudios previos y de avances obtenidos en contextos similares.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La realidad de las organizaciones oferentes de servicios de educación superior se está transformando de forma vertiginosa, esto se debe principalmente a los cambios en las necesidades de los usuarios y de la influencia de la tecnología en el proceso de generación y transferencia de conocimientos y habilidades profesionales; hoy en día, para los estudiantes y participantes en el mercado laboral ya no es suficiente



contar un título universitario o un grado académico, mientras que los empleadores, ante las innovaciones de sus industrias, requieren de fuerza laboral con capacidades cada vez más específicas, las cuales deben ser mejoradas, o sustituidas por otras, de manera más rápida y constante.

Es por ello que las universidades deben prepararse para hacer frente a estos retos, particularmente porque, en la medida en que el mercado laboral cambie, también deberán hacerlo los servicios producidos por ellas; en este sentido, deben analizarse constantemente las dinámicas de participación en el ambiente que las rodea, las condiciones de competencia de sus mercados, la capacidad institucional, la estrategia y las estructuras de operación, así como los recursos con los que cuentan, además de los cambios y tendencias en los paradigmas educativos y administrativos en la materia; todo esto con el propósito de ir más allá de hacer frente a estos retos, aprovechando estas situaciones como mecanismos para catalizar su participación en su entorno más próximo, diversificando y haciendo más competitivos los bienes y servicios ofrecidos.

Un acercamiento de los enfoques teóricos de la administración a la realidad de una Universidad a distancia por medios virtuales

En la actualidad, la educación en general, pero particularmente la educación superior, se ha visto influida por la llamada Cuarta Revolución Industrial, fenómeno que, de acuerdo con Schwab, citado en Observatorio de Innovación Educativa (OIE, 2019), se caracteriza por una fusión de tecnologías que está difuminando las líneas entre el entorno físico, digital y biológico; este panorama presenta nuevas oportunidades de crecimiento para el sector educativo, en particular para las instituciones de educación superior, quienes se enfrentan al desafío de seguir el paso a estas transformaciones.

Si bien la Universidad no queda exenta de hacer frente a estos retos trascendentales, se reconoce que está en posibilidades de aprovechar esta coyuntura, al visualizar la situación problemática que origina esta intervención, no sólo como una necesidad de maximizar el aprovechamiento de sus recursos invertidos, sino más bien como una oportunidad de crecimiento y consolidación en el mercado de servicios de educación superior por medios virtuales, tanto en el nivel local y nacional, pero también con la posibilidad de trascender al medio internacional.

En el paradigma de las ciencias administrativas, los retos a los que se enfrentan las instituciones de educación superior en el mundo, así como a la Universidad en un contexto más particular, se ajustan



adecuadamente a los preceptos teóricos del enfoque situacional de la administración, el cual se orienta principalmente al estudio y gestión del ambiente, que se concibe como el contexto que involucra externamente a una organización, así como la situación dentro de la cual se encuentra insertada, como la organización es un sistema abierto, ella mantiene transacciones e intercambio con su ambiente, lo que hace que todo lo que ocurra en el ambiente externo influya internamente en la organización (Chiavenato, 2019).

En este sentido, la influencia que las tendencias en el mundo ejercen sobre la Universidad, especialmente del efecto de la tecnología sobre los procesos educativos, implica que esta deba adaptarse a ellas, para lo cual debe articular una serie de esfuerzos, en el marco de una estrategia definida como resultado de un estudio profundo de las condiciones internas y externas de la organización, basado en técnicas de análisis situacional y contextual.

Este enfoque adquiere relevancia teórica porque considera la generación, desarrollo y adaptación del conocimiento, los recursos y la infraestructura de una organización como punto de partida de su participación en un ambiente dominado por la tecnología y la información, precepto que se ajusta muy bien a la situación problemática identificada. Las herramientas de esta vertiente resultan útiles para interpretar con mayor profundidad teórica el problema identificado, especialmente para analizar de qué forma la tecnología afecta la composición organizacional de la Universidad, así como para orientar una posible intervención administrativa, que se articule con base en las proposiciones de este enfoque.

El enfoque neoclásico de la administración implica una fuente teórica por demás válida y valiosa en este caso, pues ante las condiciones ambientales identificadas, la influencia de la tecnología y la información sobre la estructura y la infraestructura, así como de las implicaciones de la gestión de las relaciones humanas y la composición estructural en un contexto de constante cambio, resulta natural que las organizaciones adopten acciones que se materialicen en la aplicación de métodos y herramientas, ya que estas adaptarán sus fines y sus estructuras considerando las nuevas condiciones y objetivos (Viana, 2023).

De igual forma, el enfoque neoclásico se fundamenta en los aspectos teóricos, conceptuales y metodológicos más elementales de la administración, representando el referente teórico por excelencia de la administración como ciencia, particularmente porque, a pesar de los vaivenes históricos en la



materia, la crítica a los postulados básicos, el surgimiento de nuevos enfoques y de la influencia de diversas disciplinas, este reivindica principios atribuibles a las teorías clásicas como la departamentalización, la racionalización del trabajo y la estructuración lineal o funcional, los cuales definen el papel del administrador en las empresas, así como la formalización y composición de las organizaciones, conceptos que nunca fueron sustituidos totalmente por otros enfoques, pero que en la vertiente neoclásica se actualizaron y adaptaron a los problemas y condiciones de las organizaciones contemporáneas, lo que ha convertido a este enfoque en el punto de partida del estudio y aplicación práctica de la administración (Chiavenato, 2019).

En cuanto a la repercusión teórica en el problema identificado, el enfoque neoclásico ha establecido una serie de instrumentos metodológicos asociados a un estilo de administración enfocado en los resultados, basado en una visión de planificación estratégica, que se ha constituido como una tendencia mundial en la administración de todo tipo de organizaciones, y que representa el planteamiento fundamental de la vertiente denominada administración por objetivos, cuyas características principales se plasman en la fijación e interrelación de objetivos multinivel (estratégicos, tácticos y operativos), el énfasis en la medición y en el control de los resultados, la continua evaluación, revisión y modificación de los planes y programas, así como la participación activa de gerentes y subordinados.

Una derivación interesante de la administración por objetivos es la llamada administración de o por proyectos que es un estilo de administración orientado a los resultados que da especial importancia a la consolidación de relaciones de colaboración, entre una diversidad de caracteres, aplicando para ello la administración clásica, tanto como la contemporánea, con particular énfasis en los puntos y temas que amerita administrar un proyecto en específico y no una organización en lo general (Torres, et al, 2014). Esta técnica posibilita aplicar preceptos y beneficios del proceso general de administración a una situación problemática muy particular, lo que permite incrementar con cierta seguridad la focalización de los recursos, con un mínimo de sacrificio o efecto negativo, en caso de que un proyecto no funcionare.

Los proyectos existen y operan dentro de entornos internos y externos que influyen en distinta medida en la entrega de valor, por lo que su influencia puede tener un impacto favorable, desfavorable o neutro en las características del proyecto, en los interesados o en los equipos del proyecto (PMI, 2021).



La administración de o por proyectos tiene una importante aplicabilidad en el ámbito educativo, la cual se ha consolidado en la disciplina de la gestión de proyectos educativos o gestión educativa, la cual interpreta un proyecto educativo como un esfuerzo temporal que busca resolver de manera estructurada un problema educativo, que suele ser el medio para el logro de objetivos institucionales, reconociendo que aunque cada proyecto es único, la estructura del ciclo de vida incluye a modo genérico el inicio, la planificación, la ejecución y el cierre; siendo la planificación, explícita en el diseño del proyecto, la etapa más crítica y compleja dado que es allí donde se establece el alcance, se clarifican los objetivos y se definen las acciones a realizar (Pineda, 2016).

Transformaciones y cuestionamientos sobre el valor de la educación superior.

En el contexto de la educación superior, en el mundo se suscita una discusión que plantea un reto fundamental para las instituciones que participan en ella, se trata de la crisis del título universitario; si bien por generaciones, culminar con éxito una carrera universitaria ha representado el máximo aliciente de la educación superior, traduciéndolo en el mecanismo por excelencia del estudiante superior para ingresar o participar más activamente en el mercado laboral, hoy en día se cuestiona su valor.

Entre los factores más importantes de este cuestionamiento se encuentran aspectos como el aumento de los costos de matrícula y las tasas de desempleo global, lo que ha cambiado la percepción tanto de estudiantes como de empleadores, pues actualmente, quien invierte en estudios superiores, espera un significativo retorno sobre su inversión; de igual forma, influye el alto nivel de endeudamiento al que deben comprometerse los estudiantes para ingresar a programas educativos de alta competitividad, los importantes índices de deserción en programas y modalidades tradicionales, la creciente brecha entre las habilidades generadas como resultado de la educación superior y las requeridas por el mercado laboral, la tendencia a certificar competencias a través de instituciones no necesariamente universitarias, el surgimiento de perfiles de estudiantes alejados de lo tradicional, así como la visualización de una educación superior que va más allá de cuatro años, sino para toda la vida (OIE, 2019).

De acuerdo con el *International Council for Open and Distance Education* (ICDE, 2019) en un futuro cercano las universidades deberán contar con programas de estudios totalmente digitales, que propicien la generación y transferencia no solo de conocimientos, sino también de habilidades relevantes para el desempeño profesional; por ello, se cuestionará seriamente la validez de los programas tradicionales,



que quedarían obsoletos y, a largo plazo, acabarían siendo irrelevantes; esto no necesariamente significa que completar los estudios universitarios y obtener los títulos correspondientes se convertiría en algo arcaico, ya lograr esas metas seguirá siendo importante para los empleadores, pero debe reconocerse que las formas alternativas de certificar competencias aplicadas de aprendizaje y profesionales en un medio digital, crearán un ecosistema educativo nuevo y dinámico en el que habrían de participar las universidades, si es que estas se adaptan a esta circunstancia.

Con la educación a distancia por medios virtuales, los sistemas educativos, independientemente de su nivel o modalidad, se están transformando, ya que, actualmente, los ambientes de enseñanza-aprendizaje, pero también de los ambientes productivos, están siendo dominados por una fusión de tecnologías que está difuminando las líneas entre el entorno físico, digital y biológico (OIE, 2019), situación que está generando toda una nueva dinámica entre universidades, estudiantes, profesionales y empleadores, que contribuye al debate mencionado con anterioridad.

Los factores de esta discusión también se originan en un contexto en el que la educación superior en general vive un proceso de evolución, que es la consecuencia de los movimientos económicos y sociales más recientes que han afectado la realidad de los estudiantes universitarios y participantes en el mercado laboral, quienes tienen que estar preparados para enfrentarse a un entorno de competencia volátil, complejo, incierto e, incluso, hostil; esta situación ha propiciado que la actualización y certificación de conocimientos sea un elemento distintivo, lo que ha provocado que no solo sea necesario equiparse con habilidades y competencias específicas, sino que, para enfrentar los retos de estas transformaciones, también habrá que reinventarse constantemente (OIE, 2019).

Credencialización alternativa: una realidad en la educación superior mundial.

Ante esta nueva circunstancia de la educación universitaria, se están transformando los servicios generados por las universidades, los cuales están partiendo de un nuevo paradigma del título profesional que, a su vez, implica el replanteamiento del currículo universitario, al visualizarlo no sólo como una lista de materias que representan estudios en determinados campos de conocimiento, sino como periodos de enseñanza, dentro y fuera del aula que proveen evidencia de avances incrementales en competencias, habilidades y conocimientos bien definidos que se adquieren a lo largo de toda una vida, de tal forma que las habilidades para mantenerse a flote en cualquier profesión cambian demasiado



rápido como para que la educación superior ocurra solo una vez en la vida; así como que, hay muchas experiencias de la vida universitaria que no contribuyen a la obtención de un certificado con validez oficial, pero que son valiosas tanto para los estudiantes como para sus empleadores (OIE, 2019).

Uno de los cambios más evidentes de esta transformación es el surgimiento y crecimiento exponencial de MOOC durante la última década, cuyo origen se puede ligar a dos principales fenómenos: el auge de los recursos educativos abiertos y el aprendizaje social abierto, que derivaron en la creación de plataformas como edX, Coursera y Udacity (OIE, 2019), quienes, en términos generales, se basan en la disposición de cursos con los que pretenden desarrollar competencias específicas en sus participantes, para lo cual se basan en un sistema de insignias o credenciales, mejor conocida en inglés como *open badge*, que es un indicador de un logro, una destreza, una competencia, una habilidad o un objetivo alcanzado por interés personal o profesional (INTEF, 2018).

La credencialización alternativa es un paradigma de educación superior que se enfoca en la generación y transferencia de competencias, habilidades y resultados de aprendizaje derivados de actividades que no se asocian a un título universitario, pero que están basadas en la alineación y evaluación de necesidades específicas en la fuerza laboral (Fong, Janzow & Peck, 2016); es así que los MOOC son un elemento precursor de la credencialización alternativa, pues estos recursos se plantearon con el objeto de transferir conocimientos y habilidades profesionales que no se relacionan con un currículo universitario, al mismo tiempo que han sido aprovechados por personas que ya cuentan con títulos de este nivel, obtenidos de una forma tradicional.

Asimismo, el principal valor de las credenciales alternativas radica en su capacidad para validar resultados de aprendizaje concretos de forma ágil y accesible, permitiendo a las personas mejorar su empleabilidad o actualizar sus competencias profesionales sin necesidad de cursar un programa universitario completo (Soto-Grant, 2026).

La credencialización alternativa es una realidad en muchas partes del mundo, pero principalmente en los Estados Unidos de América, pues de acuerdo con el estudio denominado *Demographic shifts in educational demand and the rise of alternative credentials* (Fong, Janzow & Peck 2016), mismo que expone los resultados de una investigación que exploró el papel que este paradigma educativo juega en 190 instituciones de educación superior dicho país, se encontró que las credenciales alternativas ahora



juegan un papel crítico en el crecimiento de la matrícula y la planificación de ingresos para las instituciones académicas, al mismo tiempo que consideran este modelo como un elemento importante para su éxito futuro; entre las conclusiones más interesantes de este documento se identificó que los cursos y programas no tradicionales con credenciales alternativas se han vuelto cada vez más populares y son un elemento básico entre las instituciones de educación superior, lo que se sustentó en los hallazgos siguientes:

- El 94.0% de las instituciones participantes en el estudio ofrecen credenciales alternativas;
- Una de cada cinco instituciones ofrece credenciales alternativas por medios digitales;
- Entre el 53.0% y el 61.0% de las instituciones cuentan con programas de credencialización alternativa que otorgan créditos para un grado o título universitario.
- El 64.0% de los encuestados estuvo muy de acuerdo o algo de acuerdo en que las credenciales alternativas son una estrategia importante para su futuro.

Por otra parte, si bien el fenómeno de la credencialización alternativa surgió como una alternativa a los títulos universitarios tradicionales para acreditar aprendizajes de distintas modalidades, con una visión de formación a largo de toda la vida y con carácter ya sea formal o informal, el planteamiento ha comenzado a variar de una universidad a otra (INTEF, 2018); Instituciones de educación superior de países como Alemania, Reino Unido, España y México están experimentando con la credencialización alternativa al establecer programas de certificación de competencias laborales no asociadas con un grado universitario, aunque, cada vez con más frecuencia, se ha ido reconociendo que las credenciales alternativas son compatibles con los títulos universitarios tradicionales, como son los casos de la Universidad de California que creó uno de los primeros sistemas de credencialización alternativa basados en un título de estudiante universitario (ICDE, 2019), la *Southern New Hampshire University* quien en 2017 lanzó un Máster en Enseñanza en línea basado en este modelo y el Instituto Tecnológico de Monterrey quien en 2018 lanzó el programa MicroMasters, a través de su división denominada *EGADE Business School* (Fuerte, 2017) .

La incidencia en el uso de credenciales alternativas cada vez es más común en las instituciones de educación superior, como una respuesta a las nuevas condiciones transformadoras de este sector, además de que gracias a que este modelo proporciona a los estudiantes formas más prácticas y



asequibles de certificar y demostrar sus competencias a potenciales empleadores.

El universo de las credenciales alternativas es complejo y variado, pues aunque existen varios estudios en este tema, no existe hasta el momento un consenso general que haya llevado a una clasificación única y universal de los tipos y formas en las que se pueden presentar estas credenciales, aunque el OIE (2019) propuso una versión modificada de la clasificación hecha por Jessie Brown y Martin Kurzweil en 2017.

Tabla 1. Tipos de credencialización alternativas según el OIE (2019).

Tipo	Subtipo	Breve conceptualización
Formación para el empleo y la certificación	Programas de certificación	Tienen una duración menor a dos años y son ofrecidos por instituciones educativas de carreras técnicas, escuelas-taller, casas de oficios, instituciones privadas con fines de lucro y colegios universitarios o colegios comunitarios. La mayoría de las personas que participan en estos programas no cuentan con un grado universitario y buscan certificarse en campos como: electrónica, mecánica, ciencias de la salud y cosmetología.
	Formación en el trabajo	Se refiere a los programas de capacitación corporativa, formación y prácticas profesionales que ofrecen las empresas para el desarrollo de sus empleados. Generalmente llevan a una certificación reconocida por la industria, ya sea asociada con un empleador específico u otorgada por una asociación de la industria
	Cursos basados en habilidades	Pueden formar parte de programas de certificación a corto plazo o presentarse por sí mismos como oportunidades para obtener habilidades específicas para el empleo. La popularidad que este tipo de cursos han ganado en los últimos años se debe en gran medida al <i>boom</i> de los <i>bootcamps</i> .
Cursos masivos abiertos en línea y otras micro credenciales en línea	MOOC	Son clases impartidas a través de plataformas tecnológicas que hacen posible el proceso de enseñanza-aprendizaje para miles de estudiantes; espera lograr resultados a corto plazo y sin tener que aguardar un período escolar tradicional para tomar el curso; los participantes pueden contactar a profesores expertos y una amplia red de colegas inscritos por todo el mundo.
	Microcredenciales	Certificaciones digitales que ofrecen evidencia de que un individuo ha dominado una habilidad o un área de conocimiento específica; una vez terminados los requerimientos específicos de la microcredencial, el usuario usualmente recibe un certificado digital como prueba de finalización; actualmente, algunos proveedores MOOC ofrecen este tipo de este tipo de certificaciones.
	Micro/Nanogradados	Bajo esta alternativa, la institución educativa establece una determinada duración, enfoque y rigor académico asociado a estas credenciales; en diversas ocasiones, pueden servir como proceso de entrada para un grado superior o certificado, bajo alguna área de conocimiento, habilidad o competencia específica.

Tipo	Subtipo	Breve conceptualización
	Insignias digitales (digital badges)	Actividades específicas o puntuales de aprendizaje, definidas como granulares por su estructura corta y concreta; sin embargo, el uso de este término se ha incrementado recientemente como una representación digital para cualquier tipo de credencial.
	Certificados profesionales en línea	Credenciales (generalmente emitidas por instituciones educativas, plataformas en línea o empresas) en donde los estudiantes que han completado algún programa reciben una certificación que no lleva a un grado.
Programas educativos basados en competencias		Se consideran credenciales alternativas ya que ofrecen un camino alternativo a un título o grado al otorgar créditos académicos cuando los estudiantes demuestran competencia en los resultados de aprendizaje en lugar de tomar en cuenta solo la finalización de un determinado curso. Generalmente, se utiliza uno de dos enfoques para la educación basada en competencias: (1) enfoque en la credencialización, que otorga a los estudiantes créditos académicos basados en la evaluación de su aprendizaje previo, independientemente del programa y (2) enfoque en la instrucción, en el que a los estudiantes se les enseña material en un horario más flexible que el de los programas académicos tradicionales, con el objetivo de lograr resultados de aprendizaje basados en competencias.

Fuente: Elaboración propia

Credencialización alternativa: una opción para la diversificación de la oferta educativa.

Cuando surgieron las primeras plataformas enfocadas a los MOOC se avanzó hacia la democratización de la mejor educación superior del mundo, pues a través de estos mecanismos se acercó a casi cualquier estudiante a instituciones reconocimiento internacional, como lo es el caso de la plataforma edX, que es el producto de la alianza entre la Universidad de Harvard y el Instituto Tecnológico de Massachusetts, y que ha ido incorporando a otras importantes universidades del planeta; sin embargo, en su momento se creyó que su creciente demanda y popularidad ponía en riesgo la existencia misma de las universidades como se les conocía; sin embargo, más que una amenaza, estas plataformas ofrecieron nuevas oportunidades de crecimiento para estas instituciones, pues era evidente que los MOOC se habían convertido de manera muy rápida en una tendencia de mucho interés tanto para estudiantes como para empleadores (OIE, 2019). En los próximos años será fundamental que las universidades, principales fuentes de creación y transferencia del conocimiento, fomenten y promuevan la investigación que dé evidencia de la eficacia y el valor de estas credenciales alternativas, pues al ser un



campo emergente, la escasez de datos y estudios formales representa una gran área de oportunidad para los grupos de investigación, lo cual dará a las universidades la posibilidad de tener un rol clave en la evolución y consolidación de la educación universitaria por credenciales alternativas (INTEF, 2018). Considerando que la problemática y su posible solución se plantean para la Universidad antes señalada, es posible realizar una intervención académica analizando una serie de recursos teóricos pertinentes, los cuales proponen referentes conceptuales y metodológicos que han sido probados y validados en condiciones similares a las que esta Universidad vive; esta intervención podría constituirse en el diseño de una iniciativa adaptada en razón de sus recursos, componentes internos, así como de su posición en el ambiente que participa; lo anterior es factible, pues existen casos de instituciones de educación superior que han logrado incorporar modelos basados en la credencialización alternativa, para los cuales han ajustado sus estructuras operativas y de generación de servicios, lo que les ha ayudado a lanzar y poner en marcha de manera exitosa este tipo de programas, con lo que han logrado contribuir a la diversificación de su oferta educativa, por lo que existen fuentes que orientan y describen de manera precisa cuál el proceso más adecuado para implementar sistemas educativos de esta índole.

De acuerdo con el ICDE (2019) el proceso de implementación de un modelo de credencialización alternativa consiste en determinar cuáles son las pautas que se han de utilizar para expedir las credenciales, para lo cual se debe explorar casos de uso en los que se manejen este tipo de modelos; además de decidir para qué se deben expedir las credenciales y para qué no, existen otras cuantas decisiones que se deben tomar en las primeras fases del proceso antes de implementarlo: elegir la iconografía, determinar las configuraciones y características de los metadatos y decidir una vía de aplicación específica, lo que a menudo implica elegir un proveedor o una herramienta que permita tanto ofrecer las credenciales como mantener registros adecuados; en términos concretos una propuesta para un posible proceso de implementación sería: identificar y superar los obstáculos institucionales, fomentar la aceptación y el soporte a nivel institucional, correr la voz (publicitar) y evaluar los resultados; de igual forma, se reconoce que existen alternativas de implementación, tales como como añadir la capacidad de expedir credenciales alternativas como una nueva característica independiente a los servicios que normalmente se ofrecen o empezar a utilizarlas de forma paralela y paulatina con la digitalización de programas tradicionales.



Por su parte, el INTEF (2018) señala que para poner en marcha un sistema basado en la credencialización alternativa por medios digitales, resulta importante garantizar una serie de elementos, como construir un equipo de personas que aseguren tanto la parte técnica como la formación pedagógica, definir un lenguaje común, diseñar un ecosistema que ofrezca un valor para todos los participantes contando con la opinión de terceros y conociendo qué valor requieren él, tener en cuenta a los docentes e incluirles dentro del diseño, fomentar la colaboración externa, crear un diseño visual y gráfico, sencillo y atractivo para el usuario, planificar el número de credenciales que formarán el sistema y elaborar la infraestructura tecnológica que soportará el sistema de insignias y lo integrará dentro del actual.

Construir una propuesta para que la Universidad integrara un modelo de credencialización alternativa a su cartera de servicios, tendría que partir de una primera fase analítica, retrospectiva e introspectiva, de sí misma y de sus capacidades institucionales, para lo cual debería valerse de los preceptos y herramientas administrativas alineadas a un enfoque situacional, y que ya han sido discutidas previamente; en un segundo momento, sería necesario pasar a una fase dinámica, en donde debería establecerse una composición estratégica adecuada a la realidad identificada en la fase analítica, para lo cual resultaría más efectivo retomar elementos y utilidades propias de otros enfoques administrativos como el neoclásico, el estructuralista y el sistémico, debido a que se centran en la adaptación de las organizaciones con el ambiente, defendiendo aspectos más pragmáticos, tales como la definición estructural, el planteamiento de los objetivos y metas, el diseño e implementación de las estrategias organizacional y funcional, la administración de la infraestructura tecnológica, la gestión de la información, el desarrollo del proceso decisorio y la evaluación sobre los resultados y el desempeño; el enfoque conductual de la administración también contribuiría en la fase dinámica del proyecto, debido a que es indiscutible la influencia de las personas sobre la dinámica de la organización, para lo cual habrá que considerar y establecer mecanismos relacionados con los estilos de la administración, el comportamiento organizacional, la alineación de los objetivos organizacionales e individuales, los planteamientos del liderazgo, la gestión del cambio y del desarrollo organizacional, entre otros elementos (Chiavenato, 2019).



De manera más focalizada, se considera que la disciplina de la administración por objetivos tendría un mejor ajuste para la construcción de una propuesta de esta índole, particularmente al retomar los preceptos teóricos, conceptuales y metodológicos de la administración de o por proyectos que es un estilo de administración orientado a los resultados que da especial importancia a la consolidación de relaciones de colaboración (Torres, et al, 2014), aplicando las herramientas y el proceso general de administración a una situación muy particular, lo que permite incrementar con cierta seguridad el éxito en el direccionamiento de los recursos y del esfuerzo organizacional.

La administración de o por proyectos tiene una importante aplicabilidad en el ámbito educativo, la cual se ha consolidado en la disciplina de la gestión de proyectos educativos o gestión educativa, que incluso llega a especializarse a diversos tipos de intervenciones, siendo una de las más relevantes para esta exploración, aquella que se relaciona con proyectos mediados por tecnología, los cuales, en un breve marco de referencia para su formulación se componen por cuatro bloques de elementos (Pineda, 2016).

CONCLUSIONES

Con base en la exploración teórico-referencial fue posible identificar una serie de conceptos, premisas y metodologías con valor teórico, respecto de los aspectos más relevantes el problema analizado, así como de sus posibles soluciones, dentro de las cuales se ubicó una potencial intervención, cuya preparación, desarrollo, implementación y evaluación se asocia a los preceptos centrales, pero también innovadores, de la ciencia administrativa aplicada en un contexto de organizaciones contemporáneas.

Dentro de los elementos más importantes de esta revisión, se destaca la transformación que la educación superior está viviendo como resultado de los cuestionamientos sobre el valor del título universitario tradicional, particularmente de su utilidad y pertinencia en un contexto dominado por la mediación de la tecnología en los procesos educativos y productivos, así como por la competitividad en un mercado laboral que aprecia cada vez más la certificación de habilidades y conocimientos.

Lo anterior coloca a todas las universidades en una situación en donde su éxito dependerá de su capacidad para hacer frente a estas nuevas realidades, ofreciendo servicios que generen valor para sus estudiantes; esta circunstancia es propia del enfoque situacional en las ciencias administrativas, aunque también se vincula con otros enfoques como el sistémico y del comportamiento, cuya explotación



teórica posibilita la construcción de intervenciones adecuada, lo que ayudaría a la Universidad en donde se desarrolla la investigación, a hacer uso de conceptos y técnicas que potencialicen los efectos de su intervención en el mercado en el que participa.

Por su parte, se encontró que la credencialización alternativa, que hoy en día es una realidad de la educación superior en el mundo, constituye una opción apropiada para diversificar los servicios de las universidades, pues se ha convertido en un paradigma educativo que ofrece a estudiantes la posibilidad de alcanzar un título universitario a través de la certificación de habilidades, con calidad y flexibilidad, situación que es altamente valorada por el sector productivo.

Existen precedentes en la implementación de modelos educativos bajo este enfoque, al mismo tiempo que se revelan resultados interesantes en las instituciones que los han utilizado; de esta forma, la Universidad en cuestión tiene acceso a documentación que la posibilita para la gestión de un modelo adaptado a sus características y recursos, lo que a su vez tendría un valor teórico de mucho valor, pues se aplicarían técnicas propias de la administración por proyectos educativo.

Este acercamiento y reflexión consolida la intención de investigar la manera en que la credencialización alternativa podría ayudar a la Universidad en donde se desarrolla el estudio a incrementar la posibilidad de captación de matrícula de sus planes y programas educativos de posgrado, para lo cual deberá adaptar su estructura operativa y tecnológica por medio de las herramientas administrativas disponibles, considerando las condiciones de sus ambientes interno y externo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la Teoría General de la Administración (10ª ed). México: Mc Graw Hill Education.

Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado [INTEF] (2018). Credenciales Digitales Abiertas para el Reconocimiento de Competencias. España: Ministerio de Educación y Formación Profesional. Recuperado de: https://insignias.educacion.es/sites/default/files/uploads/2018_0731%20Gu%C3%ADa%20Credenciales%20Digitales%20Abiertas.pdf

International Council for Open and Distance Education [ICDE] (enero, 2019). Informe del Grupo de Trabajo ICDE: Presente y futuro de las credenciales digitales alternativas (CDA). Traducido al



español por el Instituto de Investigación, Tecnología e Innovación Educativas [UNIR iTED] de la Universidad Internacional de La Rioja [UNIR].

Fong, J., Janzow, P., & Peck, K. (2016). Demographic shifts in educational demand and the rise of alternative credentials. Estados Unidos de América: UPCEA. Recuperado de: <https://upcea.edu/wp-content/uploads/2017/05/Demographic-Shifts-in-Educational-Demand-and-the-Rise-of-Alternative-Credentials.pdf>

Fuerte, K. (31 de octubre de 2017). SNHU lanza un Máster en Enseñanza en línea basado en competencias. Recuperado de: <https://observatorio.tec.mx/2017-10-31-snhu-lanza-un-mster-en-enseanza-en-lnea-basado-en-competencias/>

Torres, H. Z., et al. (2014). *Administración de proyectos*. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de: <https://editorial.patria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074384178.pdf>

Maravert, M. (2017). Teoría General de la Administración. Unidad I: Pensamiento administrativo. Enfoque clásico y humanista de la administración. México: IUV Universidad Virtual.

Observatorio de Innovación Educativa [OIE] (abril, 2019). *Reporte Edu Trends: Credenciales Alternativas*. La crisis del título universitario: factores. México: Tecnológico de Monterrey. Recuperado de <https://observatorio.tec.mx/edu-trends-credenciales-alternativas>.

Pineda, J. (2016). Diseño de proyectos educativos mediados por TIC: un marco de referencia. *Opción*, 32 (10), 479-499.

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) and The standard for project management (7th ed.).

Soto-Grant, A. (2026) Guía para el diseño, implementación y evaluación de credenciales alternativas. Tecnológico de Costa Rica. Cartago, C.R.

Viana, R. J. (2023). Apuntes de administración: La teoría y la práctica. Universidad Nacional de Misiones.

