

Fecha de presentación: marzo, 2021, Fecha de Aceptación: mayo, 2021, Fecha de publicación: julio, 2021

45

## DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL PARA EL CONTROL Y LA MEJORA CONTINUA EN LOS SISTEMAS UNIVERSITARIOS

### INSTITUTIONAL GUIDELINES FOR CONTROL AND CONTINUOUS IMPROVEMENT IN UNIVERSITY SYSTEMS

Danilo Augusto Viteri Intriago<sup>1</sup>

E-mail: [uq.daniloviteri@uniandes.edu.ec](mailto:uq.daniloviteri@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8250-6432>

Lyzbeth Kruscsthalia Álvarez Gómez<sup>1</sup>

E-mail: [uq.lyzbethalvarez@uniandes.edu.ec](mailto:uq.lyzbethalvarez@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5312-3560>

Dionisio Vitalio Ponce Ruiz<sup>1</sup>

E-mail: [uq.dionisioponce@uniandes.edu.ec](mailto:uq.dionisioponce@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5712-4376>

Gilma Nelly Rivera Segura<sup>1</sup>

E-mail: [uq.investigacion@uniandes.edu.ec](mailto:uq.investigacion@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1312-5446>

<sup>1</sup> Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Viteri Intriago, D., Álvarez Gómez, L. K., Ponce Ruiz, D. V., & Rivera Segura, G. N. (2021). Direccionamiento institucional para el control y la mejora continua en los sistemas universitarios. *Revista Conrado*, 17(81), 374-378.

#### RESUMEN

Los desafíos del direccionamiento institucional se traducen en prácticas gerenciales, que condicionan la buena marcha de los procesos que acontecen en una universidad, a esas realidades se enfoca el estudio que a continuación se presenta. Se parte de la problemática: ¿Cómo favorecer el correcto direccionamiento empresarial para asegurar el desarrollo de los sistemas universitarios? El objetivo planteado se concreta en Desarrollar un Sistema de Direccionamiento Institucional para el control y la mejora continua del sistema universitario en UNIANDES Quevedo. Se han empleado diversos métodos, bajo un enfoque de investigación cuali cuantitativa. El resultado está reconocido en la elaboración del sistema de Direccionamiento institucional de la Universidad UNIANDES Quevedo.

#### Palabras clave:

Direccionamiento Institucional, control, mejora y desarrollo.

#### ABSTRACT

The challenges of institutional management are translated into managerial practices, which condition the smooth running of the processes that take place in a university, and the study presented below focuses on these realities. The starting point is the problem: How to favor the correct business management to ensure the development of university systems? The objective is to develop an Institutional Management System for the control and continuous improvement of the university system in UNIANDES Quevedo. Several methods have been used, under a qualitative and quantitative research approach. The result is recognized in the elaboration of the Institutional Management System of UNIANDES Quevedo University.

#### Keywords:

Institutional Management, control, improvement and development.

## INTRODUCCIÓN

El direccionamiento institucional se ha convertido en una de las grandes batallas en las cuales se enfrascan los directivos de cualquier organización, a ello no escapan las universidades y las estructuras universitarias que aseguran los procesos de formación profesional de los estudiantes. Alcanzar logros en la misión que la sociedad encarga a las IES, en relación con crear profesionales competentes, comprometidos y creativos, condiciona que estas ofrezcan servicios de calidad los cuales deben ser orientados, instituidos y controlados desde la gerencia educativa.

En este sentido, la investigación se desarrolla en las Carreras de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, extensión Quevedo, al estudiar durante los años 2018 y 2019, los procesos de direccionamiento institucional, su incidencia en el proceso académico y sus resultados en materia de los logros de aprendizajes de los estudiantes, tanto al terminar sus semestres de estudios, así como sus trabajos de grado. Observándose los siguientes comportamientos:

1. Incoherencias en el desarrollo de los procesos académicos, investigativos y de vinculación, que obligan a precisar algunas lógicas operativas institucionales.
2. Limitación en la implementación de políticas institucionales, prácticas y sistemas de direccionamiento estratégico, en alguna medida lastrado por la visión operativa de muchos de los actores universitarios.
3. Tendencias al comportamiento pragmático de algunos de los responsables de pensar la comunidad, la dinámica universitaria y se genera acciones para el enriquecimiento de los ambientes formativos de la sede.
4. Limitados estudios empíricos, que tomen en cuenta las evaluaciones de las actuaciones de los actores universitarios, tomando en cuenta los procesos que estos desarrollan y sus implicaciones con las funciones sustantivas de la universidad.
5. La perspectiva y visión de progreso institucional, si bien ha sido comunicada a los miembros de la organización, se requieren múltiples sistematizaciones para lograr resultados de excelencia en la gestión institucional, que se conviertan en graduados más creativos, profesionales con niveles superiores de formación y líderes trascendentes en sus contextos, capaces de potenciar la matriz productiva y social del Ecuador.

Estas realidades permiten establecer el enfoque a la problemática existente en torno a ¿Cómo favorecer el correcto direccionamiento empresarial para asegurar el

desarrollo de del sistema institucional universitario en la Universidad UNIANDES Quevedo?

La investigación se desarrolla en el año 2020, especialmente enfocada en como la universidad ha logrado con este esfuerzo de direccionamiento proyectarse en el enfrentamiento de los efectos de la pandemia provocada por el COVID 19.

## METODOLOGÍA

La concreción de la investigación, desde el punto de vista metodológico, asume un enfoque cuali-cuantitativo, inscribiéndose en la modalidad Investigación – Acción participativa. En el desarrollo de esta se emplearon métodos del orden:

- Teórico: entre los que destacan el analítico – sintético, el histórico –lógico, el inductivo – deductivo y el de la modelación.
- Empírico: entre estos se aplicaron: la observación, el análisis documental, encuestas y entrevistas.
- Estadístico matemático: para el procesamiento de los datos recolectados

En principio, se parte de una serie de entrevistas a los diversos directivos de la institución, en el contexto de la asesoría y la implementación del sistema de Normas ISO, en estas el interés informativo, se centra en determinar como a nivel de la gerencia y los cuadros de mando, se concientiza el valor del direccionamiento estratégico e institucional, como herramienta de desarrollo de la universidad.

Al propio tiempo, en una triangulación intencionada de información, se efectúan encuestas donde se aborda el tema de estudio y se entrevistaron a los docentes en relación con como perciben el direccionamiento institucional en función de su labor docente.

En el estudio documental, se realiza un análisis sobre las Leyes, reglamentos y normas que condicionan los procesos de gestión de las universidades como instituciones educativas, del mismo modo, se realiza un estudio contrastado de la información bibliográfica, la malla curricular actual y las necesidades y expectativas de los estudiantes, con la finalidad de enriquecer los criterios que permiten la proyección de una intervención desde la gerencia en correspondencia con los planes estratégicos para perfeccionar la función académica acorde a la necesidad formativa detectada, en relación con la modelación, gestión y evaluación de los procesos de formación profesional que se han desarrollado en las carreras.

## DESARROLLO

Es esta comunicación una oportunidad para reflexionar sobre términos trascendentes en el trabajo universitario, a saber: institución, direccionamiento institucional, evaluación institucional, control y mejora de los procesos, entre otros. Sobre algunos de ellos se abunda pues constituyen la base epistemológica de la propuesta de solución elaborada e implementada en la universidad UNIANDES Quevedo.

Sobre el direccionamiento institucional se ha expresado a Cárdenas (2012), señalando la trascendencia que tiene para las organizaciones el desarrollar dinámicas de gestión desde directrices claras y ajustadas a sus políticas, objetivos y clima organizacional.

Es importante valorar en cualquier institución universitaria que la función de dirección es una responsabilidad de la gerencia y en ello se expresa la competencia de la misma para desde la complejidad y lo sistémico, lograr el alineamiento estratégico que marca el rumbo de las grandes organizaciones (Rico, et al., 2015).

En el orden del Control y Mejora institucional, lo considerado por López Yanez, et al. (2011), en relación con establecer y condicionar procesos de mejoras en las instituciones, se convierte en un aspecto a tomar en consideración en este trabajo. La realidad cambiante de las organizaciones educativas y en especial las universidades, es generadora de situaciones, dinámicas y problemáticas que requieren de manera permanente el despliegue de mecanismo de control.

Es evidente que aquellas universidades con fuertes sistemas del control y mejora continua están al decir de Bolívar (1994); y Santo Domingo (2014), más enfocadas y preparadas para entender los cambios del contexto. Es una realidad que, en el siglo XXI, el nivel de perturbaciones externas que golpean a las universidades ha aumentado y se ha complejizado.

En relación con experiencias institucionales se han realizado múltiples proyectos a nivel internacional, y en el propio Ecuador. En la concepción sistémica propia de la función directiva, los autores de estos trabajos coinciden con las valoraciones de Torres, et al. (2008); Medina & Rico (2008), quienes sostienen que el desarrollo de los sistemas directivos en las instituciones de la educación superior pasa por entender sus complejidades y por proyectar estructuras complejas y pertinentes de direccionamiento.

Se cuenta con un análisis documental muy orientador en cuanto al marco legal en el cual se enfoca el direccionamiento institucional en la Universidad UNIANDES, destacando como desde la sede central, se ha ido incorporando

toda una estructura de puestos funciones y procesos que aseguran la misión y la visión de la organización (Álvarez & Romero, 2017).

Se ha podido concretar un Sistema de Direccionamiento institucional para la mejora continua de la Universidad UNIANDES-Quevedo. En el desarrollo de la gestión institucional esta sede, desde el año 2015 viene trabajando lógicas de direccionamiento institucional, estas se estructuran en un sistema gerencial que asume las lógicas institucionales de la corporación UNIANDES, pero permite a la sede Quevedo, las adecuaciones y proyecciones necesarias en su gestión institucional. Siendo coherentes con esos grados de libertad organizacional, en la dirección a nivel gerencial ha desarrollado un plan piloto de implementación de un sistema de gestión de la calidad institucional.

A continuación, se muestra la modelación sistémica desarrollada en función de potenciar el direccionamiento institucional, y desarrollar valores en cuanto al trabajo colaborativo en función del resultado de excelencia académica que se persigue, como respuesta a las expectativas de los jóvenes estudiantes que ingresan en las aulas de la sede Quevedo (Figura 1).

Figura 1. Sistema Gerencial Institucional.

El sistema se instituye desde reconocer una organización jerárquica que se establece en el orden siguiente:

- El director de la sede, el cual interpreta la política corporativa y las complejidades de la organización que dirige para poder desarrollar un direccionamiento estratégico que responda a los desafíos, las aspiraciones y las expectativas de las partes interesadas.
- La Dirección académica, que proyecta el proceso misional más importante de la institución, para lo cual ha de concentrar en su actividad desde todas las sinergias del sistema.
- Las carreras, las cuales se constituyen en las configuraciones efectivas en las cuales se dan conjunción, tanto las proyecciones del semestre como la organización de los proyectos individuales de formación profesional de los estudiantes.
- Los equipos de apoyo encargados de los procesos de aseguramiento institucional, en los cuales se deciden cuestiones logísticas de trascendencia para los procesos de formación profesional a desarrollar.
- Las alianzas estratégicas son configuraciones que expresan la relación con actores de la sociedad que, por su carácter y su implicación, permiten que en la vinculación social de la universidad se alcancen dinámicas

que permitan la transferencia tecnológica y la generación de proyectos de emprendimiento socioeconómico (Burgos, et al., 2021).

Si bien esta descripción de la estructura jerárquica apunta a un proceso de generación de actividades por lógicas propias del orden y mando, nada más lejos de la realidad, pues a partir de entender la organización como un sistema matricial, en la universidad UNIANDES Quevedo, se han instaurado un grupo importante de procesos comunicativos, capaces de asegurar el intercambio efectivo, desde una horizontabilidad de funciones, alcances y poderes que hace dinámica a esta organización y le aseguran la ductilidad necesaria para enfrentar los complejos problemas de la formación profesional actual.

Como instrumento para lograr que el sistema de direccionamiento institucional funciones se han concretado tres tipos de acciones de preparación de los miembros de la organización en función de los resultados que la gerencia espera. Estas son:

6. Acciones de orientación, supervisión y control institucional desde la perspectiva de la norma ISO y el Sistema de gestión de calidad que se implementa en la sede.
7. Acciones de control y mejora sobre los proyectos institucionales y propuestas endógenas de fortalecimiento de las áreas operativas y las lógicas asociadas a los procesos misionales.
8. Acciones de complementariedad directiva, enfocadas al trabajo con los procesos de apoyo, las cuales permiten potenciar el nivel de aporte de los responsables y participantes de estos en función de la misión de la entidad (Vialart, 2020).

La discusión de los resultados de esta investigación sitúa su punto de inflexión en el valor que tienen los procesos gerenciales y el direccionamiento institucional, basado en las herramientas de la administración de instituciones educativas, para proyectar los complejos procesos de formación profesional que se ejecutan en la sede UNIANDES Quevedo.

Desde el análisis situacional realizado, la valoración de planes y estrategias tanto en el ámbito puramente gerencial educativo, como en el comunicacional, la modelación de un sistema de relaciones en la organización que exprese las configuraciones que debe manejar la gerencia para disminuir las debilidades, enfrentar las amenazas y potenciar sus fortalezas en función de aprovechar las oportunidades de crecimiento, se constituyen en aportes significativos tanto a la episteme relacionada con el direccionamiento educativo, como con la gestión de instituciones de nivel superior.

El análisis realizado y la propuesta de sistema presentada, sitúa la realidad educativa en el verdadero centro de una problemática y además contextualiza la labor desarrollada por la Dirección en función de lograr con el empleo de las ciencias de la administración educativa, que la sede lograra enfrentar con solvencia, los complejos problemas que desde el punto de vista del funcionamiento ha implicado para la organización el impacto de la pandemia provocada por el COVID 19. De manera que el proceso investigativo, desde su dinámica de investigación acción permitido configura un escenario de virtualidad que ha mantenido a la organización con vitalidad.

## CONCLUSIONES

El proceso investigativo, apporto información teórica de trascendencia para establecer los fundamentos teóricos del estudio profundo sobre el proceso de gestión estratégica y en particular el direccionamiento institucional. Lográndose encontrar los argumentos teóricos y epistémicos esenciales para la comprensión de los complejos fenómenos asociados a la gerencia educativa universitaria.

Se logró diagnosticar el estado actual de desarrollo de la gestión gerencial, en el ámbito del direccionamiento institucional, lo cual fue alcanzado a partir de la triangulación de la información obtenida desde diversas fuentes, así como el análisis documental de los procesos de implementación de las normas ISO en la institución estableciéndose las principales dificultades encontradas, las cuales corroboran el problema de investigación planteado.

El cumplimiento del tercer objetivo específico de la investigación ha permitido elaborar una modelación del Sistema de Direccionamiento institucional para la universidad UNIANDES Quevedo, con los significativos resultados que el mismo ha aportado en relación con aspectos como la comunicación interna, el clima organizacional y la gerencia estratégica y operativa. Todo lo antes expuesto se expresa en la instrumentación del sistema ISO en la institución y su influencia en los resultados académicos alcanzados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, G., & Romero, A. (2017). Desarrollo del talento humano en la educación superior. Editorial Jurídica de Ecuador.
- Bolívar, A. (1994). Autoevaluación institucional para la mejora interna. En, M. A. Zabalza, Reforma educativa y organización escolar. (pp. 915-944). Tórculo.

- Burgos Videla, C., Vázquez-Cano, E., López-Meneses, E., & Adaos Orrego, R. (2021). Proyecto Difproret: Análisis de las dificultades, propuestas y retos educativos ante el COVID-19. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, (15), 17-34.
- Cárdenas Espinosa, R. D. (2012). *Direccionamiento Institucional de Empresas Sociales*. GRIN Verlag.
- López Yáñez, J., Sánchez Moreno, M. R., & Altopiedi, M. (2011). Comunidades profesionales de práctica que logran sostener procesos de mejora institucional en las escuelas. *Revista de educación*, 356, 109-131.
- Medina Cárdenas, Y. C., & Rico Bautista, D. W. (2008). Modelo de gestión de servicios para la universidad de Pamplona: ITIL. *Scientia et Technica*, 2(39), 314-319.
- Rico Bautista, D., Areniz Arévalo, Y., & Medina Cárdenas, C. (2015). La apropiación del direccionamiento estratégico: una cuestión de competencias organizacionales. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 15(2), 71-80.
- Santo Domingo, D. N. (2017). Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional. Dominican Republic: Publicaciones MAP.
- Torres Lima, P., Villafán Aguilar, J., & Álvarez Medina, M. L. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de educación*, 47(2), 2-10.
- Vialart Vidal, M. N. (2020). Estrategias didácticas para la virtualización del proceso enseñanza aprendizaje en tiempos de COVID-19. *Educación Médica Superior*, 34(3).