

The background of the cover is a complex, abstract geometric design. It features a large, semi-circular shape on the left side, composed of a grid of small dots and lines, transitioning from red at the top to blue at the bottom. Overlaid on this grid are several stylized human figures in various colors: a yellow figure at the top, a red figure on the left, a green figure in the middle, and a blue figure at the bottom. The overall aesthetic is modern and interconnected.

Paulo Fossatti
Hildegard Susana Jung
Organizadores

**GOVERNANÇA EDUCACIONAL
NA EDUCAÇÃO BÁSICA
E SUPERIOR IBERO-AMERICANA**

Universidade La Salle

Reitor: *Paulo Fossatti*

Vice-Reitor: *Cledes Antonio Casagrande*

Pró-Reitor de Graduação: *Cledes Antonio Casagrande*

Pró-Reitor de Administração: *Vitor Augusto Costa Benites*

Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão: *Cledes Antonio Casagrande*

Conselho da Editora Unilasalle

*Andressa de Souza, Cledes Antonio Casagrande, Cristiele Magalhães Ribeiro,
Jonas Rodrigues Saraiva, Lúcia Regina Lucas da Rosa, Patrícia Kayser Vargas Mangan,
Rute Henrique da Silva Ferreira, Tamára Cecília Karawejczyk Telles,
Zilá Bernd, Ricardo Figueiredo Neujahr*

Diagramação: *Editora La Salle*

Créditos da imagem: *Marketing Universidade La Salle*

Revisão final: *Hildegard Susana Jung*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G721 Governança educacional na educação básica e superior ibero-americana / Paulo Fossatti, Hildegard Susana Jung (orgs.). – Canoas : Ed. Unilasalle, 2019.

ISBN 978-65-86635-12-6

Livro eletrônico.

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/books/article/download/8395/3180>>.

1. Educação. 2. Gestão educacional. 3. Governança educacional – Ibero-América. 4. Educação básica. 5. Educação superior. I. Fossatti, Paulo. II. Jung, Hildegard Susana.

CDU: 371.1

Bibliotecário responsável: Samarone Guedes Silveira - CRB 10/1418

Editora Unilasalle

Av. Victor Barreto, 2288 | Canoas, RS | 92.010-000

<http://livrariavirtual.unilasalle.edu.br>

editora@unilasalle.edu.br

+55 51 3476.8603

Editora afiliada:



Associação Brasileira
das Editoras Universitárias

Paulo Fossatti
Hildegard Susana Jung

(Orgs.)

**GOVERNANÇA EDUCACIONAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA
E SUPERIOR IBERO-AMERICANA**

Editora Unilasalle

Canoas, 2019

SUMÁRIO

GOVERNANÇA EDUCACIONAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA E SUPERIOR IBERO-AMERICANA	6
PREFÁCIO	9
GOVERNANÇA E GESTÃO EDUCACIONAL IBERO-AMERICANA - TEMAS EMERGENTES	11
UNIVERSIDADE E ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA: CONTRIBUIÇÕES DO PIBID PARA O PROCESSO DE FORMAÇÃO CONTINUADA DOCENTE	14
GESTÃO EDUCACIONAL: REFLEXÕES SOBRE GÊNERO	28
A INCLUSÃO DOS PROFESSORES COM DEFICIÊNCIA: A ATENÇÃO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA	40
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	55
A FLEXIBILIZAÇÃO DO CURRÍCULO EM PROL DA INSERÇÃO TECNOLÓGICA NA EDUCAÇÃO	71
GOVERNANÇA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL ...	87
A GESTÃO EFICIENTE E EFICAZ NA REDE LA SALLE: O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR	89
PERSPECTIVAS PARA A CONSOLIDAÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE POR MEIO DA RELAÇÃO ESCOLA-FAMÍLIA	105
EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA E SUAS ABORDAGENS NA EDUCAÇÃO BÁSICA	121

O “BOM ALUNO” E SUAS REPRESENTAÇÕES	138
GOVERNANÇA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO CONTEXTO IBERO-AMERICANO	153
O CONCEITO DE OBEDIÊNCIA E AUTORIDADE SEGUNDO KOHLBERG NA GOVERNANÇA EDUCACIONAL	156
TRANSPARENCIA EN LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA DE SONORA, MÉXICO	174
AGRUPACIÓN DE UNIVERSIDADES REGIONALES DE CHILE: UNA MIRADA A SU UBICACIÓN HISTÓRICA EN LOS RANKINGS NACIONALES	191
LA GESTIÓN INTEGRAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS EN ECUADOR: UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA	208
GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA E RANKINGS ACADÊMICOS: ASPECTOS CONCEITUAIS E TENDÊNCIAS NA LITERATURA CIENTÍFICA BRASILEIRA	229
SOBRE OS AUTORES	253

CAPÍTULO 13

LA GESTIÓN INTEGRAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS EN ECUADOR: UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA

Ximena K. Peralta Vallejo

Andrea E. Bueno Álvarez

Paúl A. Montero Bermeo

1 Introducción

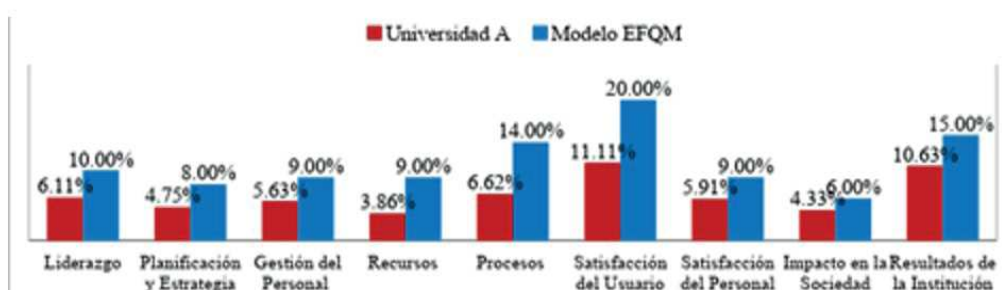
Las Instituciones de Educación Superior actualmente se enfrentan a grandes desafíos para poder brindar a la sociedad profesionales con formación de calidad, comprometidos con el servicio y la sostenibilidad de la nación, e incluso aspirando reconocimientos internacionales y contribuyendo con nuevos conocimientos e iniciativas innovadoras; tanto, las exigencias locales y extranjeras, el avance tecnológico, la diversidad cultural, social, económica y política y la competencia cada vez mayor, marcan la necesidad de una gestión bajo una filosofía de calidad (PERALTA; BUENO; MONTERO, 2018). Los cambios en la tecnología, las exigencias contextuales crecientes, el avance en el desarrollo del conocimiento y el constante control por entes reguladores han causado grandes repercusiones y conflictos al momento de gestionar a las instituciones hacia la calidad, por lo que resulta imperante contar con un modelo de gestión integral que ayude a afrontar tales desafíos y que lleve a la organización hacia el mejoramiento continuo (PERALTA; BUENO; MONTERO, 2018).

La propuesta del Modelo de Gestión Integral para las Instituciones de Educación Superior de la Zona N° 6 del Ecuador nace a partir de las necesidades identificadas a través de los parámetros del Modelo EFQM, que mide diferentes ámbitos de la organización y de acuerdo a sus características presenta mayor flexibilidad para adaptarse a las áreas de las organizaciones independientemente

de su naturaleza, además sus criterios conformantes engloba los propuestos por otros modelos a nivel internacional, proporcionando de esta manera una herramienta apropiada; por otra parte, al ser un sistema no normativo permite a las instituciones interactuar a la par con otros enfoques de dirección como normas ISO, lo que genera una visión más amplia de la gestión.

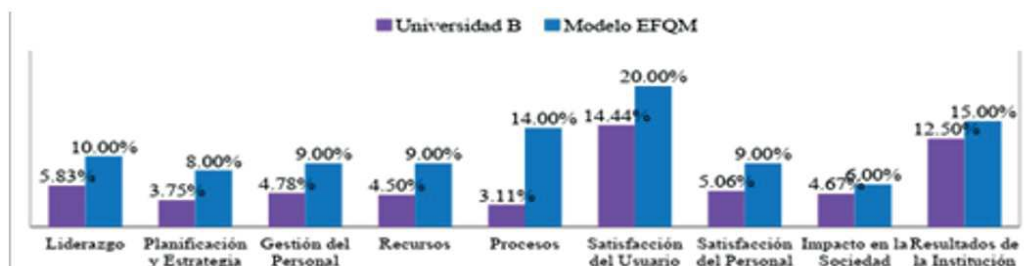
Por tanto, partiendo del diagnóstico de las Universidades de la zona N° 6 y como se muestra en los gráficos a continuación, los resultados que determinan la necesidad de un modelo de gestión integral en las universidades públicas investigadas, presentan variaciones con relación a los parámetros establecidos por el Modelo EFQM, entre los más relevantes están aquellos parámetros que alcanzan un valor cercano al determinado en el modelo, como son los criterios de Satisfacción al Usuario y Resultados en las Instituciones, en contraposición con los resultados obtenidos en los criterios de Procesos y Planificación-Estrategia, en los que no logran superar la media o la bordean, derivándose de ello la necesidad de proponer un Modelo de Gestión que tenga como eje central la Gestión de la Calidad y como base la Gestión por Procesos (GBP).

Gráfico 1: Cumplimiento del Modelo EFQM en la Universidad “A”



Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico 2: Cumplimiento del Modelo EFQM en la Universidad “B”



Fuente: Elaborado por Autores

2 Referencial teórico

El Modelo de Gestión Integral propuesto está basado en la fundamentación teórica que se presenta en los párrafos siguientes, además de la normativa educativa del Ecuador vigente y que es preciso mencionar, como es la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador que rige y norma las actividades de las IES y que en concordancia con la Constitución de la República del Ecuador en el Art. 355 manifiesta que:

[...] el Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte. La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional (ASAMBLE CONSTITUYENTE, 2008, p. 6).

Además debido al actual contexto de control y acreditación por parte del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ecuador (CEAACES) el cual se realiza cada 5 años para todas las carreras de grado y los programas de posgrado ofertados y de la misma manera cada 2 años para la categorización de las universidades del país, uno de los 6 criterios de referencia tomados en cuenta para la evaluación es la organización de las instituciones de educación superior¹ que predispone a éstas a que tenga un sistema adecuado de planificación operativa que determine, monitoree y evalúe los objetivos a corto, mediano y largo plazo, a través de políticas, procedimientos y estructuras institucionales que promuevan la mejora continua de los procesos, actividades y resultados en todas las unidades académicas y administrativas de la institución.

1 Disponible en: <<http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2016/06/Modelo-de-evaluacio%CC%81n-institucional-2016.pdf>>.

Las propuestas para la implementación de modelos de gestión han sido variadas buscando solucionar los problemas más importantes de las organizaciones en sus áreas fundamentales como: estructura organizativa, estilos de dirección, asignación de responsabilidades, optimización de recursos y mejora procesos, entre otros, los cuales debido a un sin número de exigencias del contexto en el que se desenvuelven han sufrido modificaciones. Todos los modelos existentes tienen relación entre sí, debido a que apuntan hacia un mismo objetivo que es aportar para la consecución de excelencia en la gestión, pudiendo variar en su forma, más no en el fondo, es decir, su versatilidad es directamente proporcional a la adaptabilidad que tengan con los distintos escenarios que presenta el entorno en el que se apliquen.

2.1 De gestión integral

Un MGI es un entorno en el que interactúan todas las piezas internas y externas de una organización, es un campo amplio que comprende a los sistemas integrados de gestión acoplándolos de tal manera que el funcionamiento de una empresa, institución o entidad marche a la par entre ellos y las demás partes implicadas, dicho esto la herramienta holística que moldea el correcto funcionamiento de una empresa es el modelo de gestión integral, mas no los sistemas integrales de gestión. De acuerdo con Atehortúa Hurtado, Bustamante Vélez, & Valencia de los Ríos (2008, p. 66) “Adviértase que no usamos la expresión Sistema Integrado de Gestión (SIG) porque consideramos que lo que se debe mostrar como integrado es la gestión y no el sistema”.

Entre los modelos de gestión más relevantes y en los que se fundamentará el modelo a proponer, están los siguientes:

2.2 Modelo EFQM

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad con el afán de mantenerse a la vanguardia en la persecución de la excelencia empresarial desarrolló un modelo de gestión con el cual se pueden valorar algunos puntos importantes para la organización como son: autoevaluación, evaluación externa,

desempeñar actividades bajo la premisa de calidad total y la constante motivación a la innovación; resultado de esto las diferentes entidades que consiguieran cumplir a cabalidad con las condiciones que plantea el modelo pueden aspirar a ser meritorias del Premio Europeo de Calidad, evaluando 9 criterios fundamentales, de los cuales los 5 primeros son agentes facilitadores y los demás son resultados (TEJEDOR et al. 2012).

2.3 Los modelos normalizados

Varios modelos de gestión de excelencia toman como referencia las normas ISO debido a su importancia internacional, siendo las de mayor referencia para todas las organizaciones a nivel mundial.

El conjunto de normas ISO ha ido evolucionando con el pasar del tiempo para adaptarse a las exigencias y necesidades de las organizaciones publicando diferentes versiones y extendiéndose a nuevas áreas como la de gestión medioambiental, estableciendo modelos que susciten el desarrollo de la calidad en cualquier tipo de empresa ya que no se enfocan solamente en productos y servicios sino en la gestión de las empresas (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2016).

2.4 Modelo deming prize

Su finalidad es crear conciencia en las entidades para que las mismas establezcan una autoevaluación, perciban y asimilen el entorno presente y de este modo se planteen nuevos retos mediante estrategias y actividades que las llevarán al fortalecimiento y progreso continuo. Este modelo parte del denominado Circulo Deming o Ciclo PHVA cuyas siglas significan cada etapa por la cual tienen que atravesar los procesos de la organización en búsqueda de la mejora continua de la calidad que dará como resultado potenciar la productividad de la organización, estas 4 etapas son: planificar, hacer, verificar y actuar.

2.5 Ciclo PHV

Esta metodología al ser sistemática y dinámica es de gran utilidad al para detectar falencias dentro de los procesos, determinar las responsabilidades y la interacción entre estos.

- Planificar: Determinar los problemas o procesos sujetos de mejora, estableciendo los objetivos a alcanzar, buscando posibles soluciones o analizando cómo se está abordando la misma situación en la actualidad en diferentes lugares.
- Hacer: Implementación de los cambios propuestos, empezando por una prueba piloto para analizar la reacción y si es favorable aplicarla a gran escala.
- Verificar: Se recolecta y procesa la información para determinar si los cambios realizados están alcanzando los objetivos propuestos o si es pertinente reformularlos.
- Actuar: Acabado el periodo de prueba, los cambios se los pueden aplicar con certeza en la organización una vez analizados los resultados obtenidos con la situación actual y lo propuesto, culminado así la última etapa que a su vez da paso a que el ciclo inicie nuevamente generando los cambios pertinentes y manteniendo el control en los procesos en pro del mejoramiento continuo (JAVIER; KATHERINE, 2011).

3 Metodología

Con el paso del tiempo se han presentado varios modelos de gestión planteados por organizaciones a nivel internacional uno de los más completos es el EFQM que enfrenta las exigencias del entorno adhiriendo nuevas herramientas para satisfacer necesidades y cubrir expectativas.

La Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador promueve la calidad y su evaluación constante para la mejora continua, es así que el modelo que enfrenta las exigencias educativas vigentes es el EFQM planteado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad por sus criterios conformantes, los cuales

engloban las herramientas de otros modelos como el enfoque de gestión basada en procesos, ciclo PHVA, la orientación hacia los usuarios y la vinculación de todo el personal en las mejoras para calidad, además es versátil para su aplicación en diferentes tipo de organizaciones independiente de su naturaleza acoplándose así al sistema educativo.

La principal referencia para la gestión de la calidad son las normas ISO que demandan una serie de requisitos dentro de la administración con los cuales la organización debe contar para brindar productos y/o servicios de calidad. Para la propuesta se considera la dinámica del sistema de gestión de calidad de las normas ISO y la estructura de los criterios del modelo EFQM en relación al ámbito educativo ya que encajan directamente con las áreas que necesitan ser analizadas en las universidades y que la ley exige, tomando en consideración el diagnóstico de las IES que de acuerdo a los resultados obtenidos han basado su gestión en la planeación estratégica afrontando los problemas de acuerdo a la experiencia, destacando que es necesario prestar mayor atención a aspectos como procesos y recursos.

4 Análisis y discusión de datos

La herramienta propuesta para las Universidades Públicas objeto de estudio cuenta con características necesarias para adaptarse al entorno y que están asociadas a valores y principios que le permiten respaldarse en una base ética y moral que marcan un camino de responsabilidad y cumplimiento.

Ilustración 1: Características del modelo propuesto

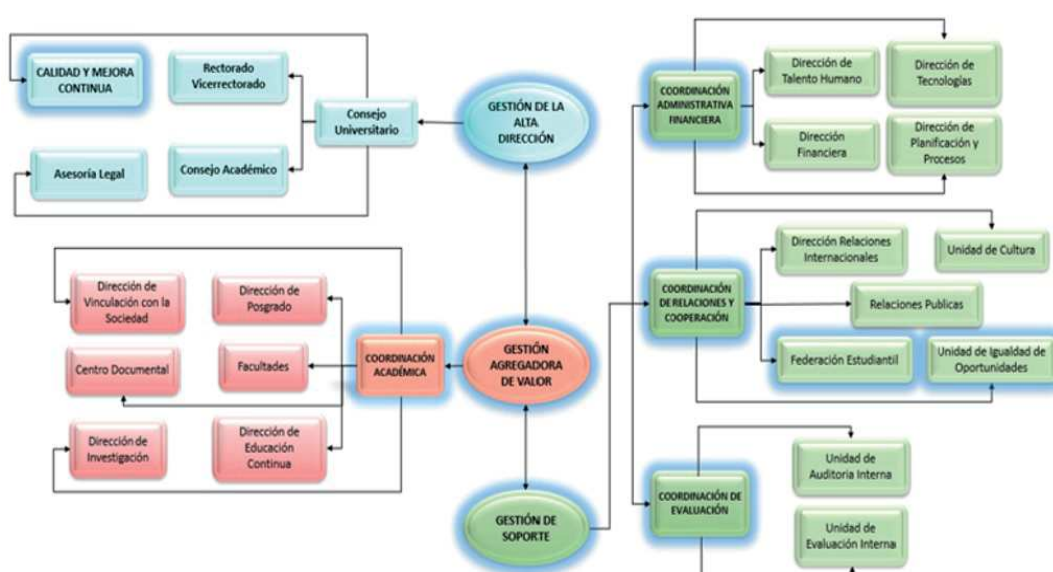


Fuente: Elaborado por Autores

4.1 Reestructuración orgánica

Inicialmente se propone una transformación en la estructura orgánica a base de coordinaciones que fusionan la gestión de los diferentes departamentos transformando su ordenamiento vertical jerárquico hacia un enfoque horizontal que promueva la participación e involucramiento de toda la comunidad universitaria en la calidad. Los tradicionales departamentos funcionales pasan por una transición hacia grupos de trabajo persiguiendo una interrelación y funcionamiento sistemático.

Ilustración 2: Organigrama institucional propuesto



Fuente: Elaborado por Autores

En el organigrama propuesto se da lugar a que los procesos puedan involucrar varias coordinaciones sin dejar de lado la autoridad de las diferentes instancias, propendiendo a un trabajo conjunto con una orientación hacia el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de los usuarios.

4.2 Elementos del modelo propuesto

Se propone un modelo de gestión integral de calidad, considerando elementos claves del EFQM repotenciando el área de procesos; al ser éste un sistema no normativo permite complementarse con otras herramientas organizativas, es por ello que se adopta un vínculo directo con los requisitos de

las normas ISO, siendo así un sistema que permita conseguir una herramienta versátil y útil para las organizaciones.

Ilustración 3: Modelo de gestión integral de calidad



Fuente: Elaborado por Autores (International Organization for Standardization, 2016).

4.3 Desarrollo de la estructura del modelo propuesto

Para acceder a la consecución de la calidad a través de la norma ISO se establecen una serie de requerimientos en distinta áreas con los que una entidad debe contar:

- Contexto de la organización
 - o Entendimiento de la organización y su contexto
 - o Entendimiento de necesidades y expectativas de los stakeholders
 - o Establecimiento del alcance del sistema de gestión de calidad
- Liderazgo
 - o Liderazgo y compromiso.
 - o Política.
 - o Roles, responsabilidad y autoridad.

- Planificación
 - o Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades.
 - o Objetivos de calidad y planificación.
 - o Planificación y control de cambios.
- Soporte
 - o Recursos.
 - o Competencia.
 - o Concienciación.
 - o Comunicación.
 - o Información documentada.
- Operaciones
 - o Planificación y control operacional.
 - o Requisitos para servicios.
 - o Diseño y desarrollo de los servicios.
 - o Control de los procesos y servicios suministrados externamente.
 - o Producción y provisión del servicio.
 - o Liberación de los servicios.
 - o Control de las salidas no conformes.
- Evaluación del desempeño
 - o Seguimiento, medición, análisis y evaluación.
 - o Auditorías Internas.
 - o Revisión por la dirección.
- Mejora
 - o Acciones correctivas
 - o Mejora continua. (Nueva ISO 9001:2015, 2016)

Los elementos conformantes del modelo propuesto se encuentran divididos en dos partes: los cinco primeros como criterios desarrolladores que son las acciones y la manera cómo las despliega a través de las diferentes áreas; y los 4 últimos, como criterios de resultados que operan sobre lo que la institución ha logrado gracias a la gestión previa, de la siguiente manera:

Criterios de desarrollo:

1. Liderazgo
2. Estrategia y plan de acción
3. Fomento del talento humano
4. Alianzas estratégicas y optimización de recursos
5. Gestión basada en procesos y orientación por los usuarios

Criterios de resultados:

6. Resultado de usuarios
7. Resultados en el desarrollo del talento humano
8. Resultados del impacto social
9. Resultado integral

1 Liderazgo

El liderazgo es el encargado de guiar, coordinar, dirigir, organizar y afrontar todos los desafíos que presentan las IES considerando las necesidades y exigencias del contexto, es así que las personas que administran las áreas de la universidad deben asumir los riesgos que se presenten con la mayor preparación, incluso dejando actuar al instinto en algunas ocasiones, sin olvidar los valores, principios, alianzas y recursos para procurar direccionar el trabajo hacia resultados que aseguren una gestión oportuna de las instituciones con una visión de mejorar e innovar continuamente haciendo parte de ella a todos los actores internos y externos. Entre los elementos más representativos a considerar están, crear una

cultura organizacional dispuesta a enfrentar cambios, compromiso con la calidad total, autoevaluación y mejoramiento continuo y motivación e implicación en los objetivos a toda la comunidad universitaria.

2 Estrategia y plan de acción

Las estrategias y planes de acción se encuentran estrechamente relacionadas con el primer criterio por lo que están encaminadas hacia la elaboración de la planificación estratégica, planes de acción y mejora que respondan a las necesidades de la organización con miras en el bienestar y satisfacción de los usuarios, personal y proveedores. La planificación se enfoca en el cumplimiento de los objetivos generales de la institución, priorizando las necesidades principales sin descuidar el cumplimiento que requieren todas las partes conformantes del sistema. Entre los aspectos más importantes están la planificación estratégica comprometida con la calidad, mejoramiento de los canales de comunicación, mecanismos de evaluación en cuanto a la satisfacción de los usuarios, compromiso y cooperación con la información procedente de empleados y estudiantes.

3 Fomento del talento humano

El fomento del talento humano hace referencia al desarrollo, motivación y capacitación a las personas mediante planes de incentivos, necesidades de formación y proporcionar un ambiente laboral armónico y favorable, creando un sentido de pertenencia, fidelidad y orgullo de los individuos para la organización, a través de elementos como planes de capacitación e incentivos, implementación de sistemas para la satisfacción del personal, medición del desempeño de empleados y canales de comunicación funcionales

4 Alianzas estratégicas y optimización de recursos

Toda organización necesita contar con alianzas inteligentes y proveedores eficaces para atender las exigencias internas y externas cambiantes mediante el responsable y adecuado uso de recursos. Este criterio da cumplimiento a los planes de acciones y estrategias planteadas anteriormente, generando resultados que lleven a la organización a ser reconocida por la calidad, excelencia e innovación;

aún más en el ámbito universitario debido a que el conocimiento se extiende más allá del área educacional llegando a trascender y evolucionando en nuevos saberes que son generados en empresas y organizaciones de distinta índole donde la instrucción superior se fusiona con el mundo laboral en un marco de pactos y alianzas estratégicas que permiten crecer simultáneamente a las organizaciones.

5 Gestión basada em procesos y orientación a los usuarios

Los procesos siendo el conjunto de actividades, operaciones, trabajos o tareas interrelacionadas que transforman insumos mediante la agregación de valor en productos terminados, generan un soporte a la estructura de la gestión, dan una idea de cómo se están llevando a cabo las acciones dentro de las organizaciones, de modo que resulte posible identificar situaciones que han mejorado, otras que se necesiten cambiar o eliminar de ser el caso.

Para promover la calidad dentro de los procesos se plantea que su elaboración, validación y mejoramiento se realizará bajo la filosofía Kaizen que sostiene que la mejora continua se la realiza en base a cambios pequeños y consecutivos para eliminar aquellos desperdicios o mudas dentro de los procesos que no están agregando valor, es por ello que resulta necesario que todos los procesos sean sometidos a un ciclo PHVA para corregir errores y prever futuras necesidades.

Ilustración 4: Mapa de procesos propuesto



Fuente: Elaborado por Autores

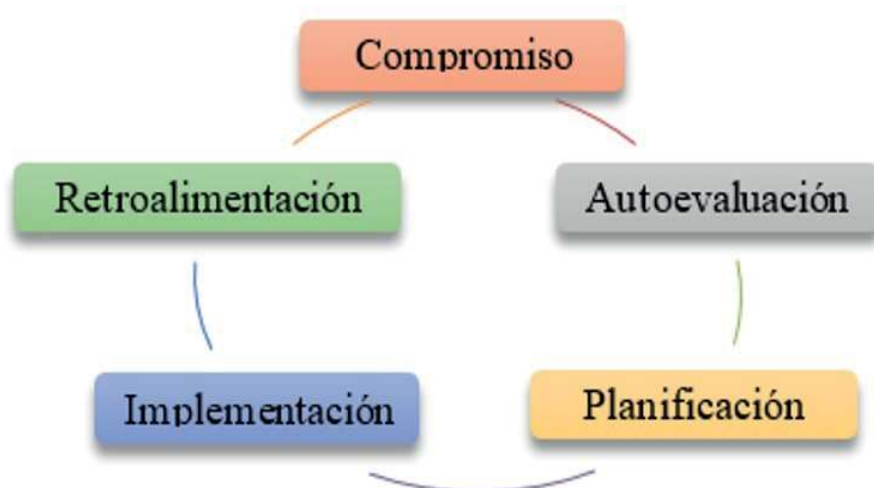
Siguiendo está el impacto en la sociedad en donde sobresalen los diversos convenios firmados por las IES con organizaciones de distinta índole, también prevalece el cumplimiento de normas de responsabilidad social- ambiental, y un adecuado procedimiento para atender los reclamos. También forma parte de este grupo el criterio de los resultados integrales de la institución donde inciden si las mejoras son justificables entre costos y beneficios debido a los progresos en los demás criterios, cumplimiento de estándares de gestión fijados y la predisposición de la Comunidad Universitaria.

Estos elementos últimos tienen un puntaje asignado más bajo, pero no dejan de ser importantes, más bien son áreas que en las IES han trabajado con mayor efectividad de manera que funcionan automáticamente adaptándose a los cambios vigentes.

4.4 Funcionamiento operativo del modelo

El Modelo de Gestión Integral funciona bajo un esquema de trabajo sistemático conformado por etapas, cada una de ellas es imprescindible por su grado de aportación para la correcta aplicación y funcionamiento, esquematizada de la siguiente manera:

Ilustración 5: Etapas de implementación del modelo de gestión integral propuest



Fuente: Elaborado por Autores

Tabla 2: Ponderación de puntajes del modelo de gestión integral propuesto

N°	Criterio	Ponderación procesos de desarrollo	Ponderación de resultados	Total ponderaciones	Importancia
1	Liderazgo	100	0	100	4
2	Estrategia y Plan de acción	90	0	90	5
3	Desarrollo de Personas	80	80	160	3
4	Recursos	100	0	100	4
5	Procesos	200	0	200	1
6	Usuarios	0	170	170	2
7	Sociedad	0	90	90	5
8	Resultados integrales	0	90	90	5
TOTAL				1000	

Fuente: Elaborado por Autores

El MGI propuesto deja ver la predisposición hacia el enfoque basado en procesos y la importancia que este criterio significa para las IES, dados los estándares y especificaciones para los procesos, revisión de planes previstos y criterios de evaluación, atención de los ritmos de aprendizaje, utilización de círculos de calidad y por último la simplificación de los circuitos administrativos. En segundo lugar se encuentra el criterio hacia los resultados en los usuarios, puesto que el logro de una satisfacción plena implica la mejora de los distintos ámbitos en la gestión, seguido por el fomento al talento humano que es la fuerza que mueve a la organización; luego se encuentran los recursos que en gran parte dependen del Estado que es el ente encargado de las asignaciones correspondientes; y, un buen liderazgo acompañado del mejoramiento de todos los criterios darán como resultado una administración eficiente y armoniosa.

Finalmente, en quinto lugar, se encuentran el criterio de estrategia y plan de acción destacando la sincronía de los objetivos de la organización con los del personal, un compromiso con la calidad, planificación de productos y servicios, medición del cumplimiento de objetivos establecidos y aplicación de medidas correctivas y la difusión de las mejoras que se han efectuado en la institución.

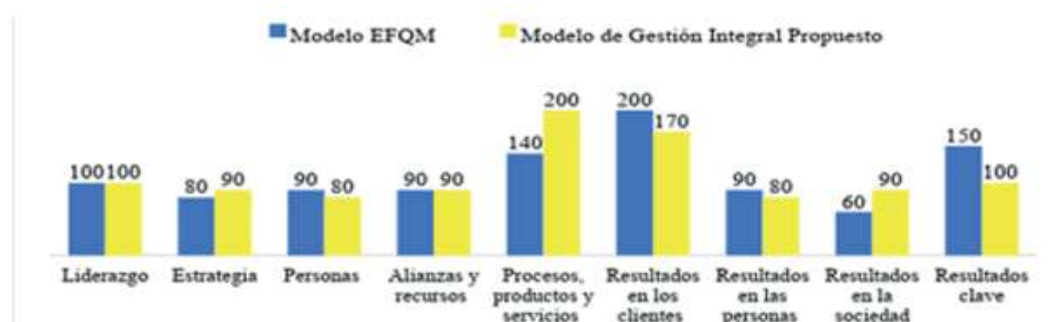
el Modelo EFQM y por otro lado se consideran las necesidades identificadas en el diagnóstico.

Tabla 1: Comparación y asignación de puntajes del modelo propuesto

Modelo EFQM			Modelo de Gestión Integral Propuesto		
N°	AGENTES	PUNTAJE	N°	PROCESOS DE DESARROLLO	PUNTAJE
1	Liderazgo	100	1	Liderazgo	100
2	Estrategia	80	2	Estrategia y plan de acción	90
3	Personas	90	3	Fomento del talento humano	80
4	Alianzas y recursos	90	4	Alianzas estratégicas y optimización de recursos	90
5	Procesos, productos y servicios	140	5	Gestión basada en procesos	200
6	Resultados en los usuarios	200	6	Resultado de usuarios	170
7	Resultados en las personas	90	7	Resultados en el desarrollo del Talento Humano	80
8	Resultados en la sociedad	60	8	Resultados del impacto social	90
9	Resultados clave	150	9	Resultado Integral	100
TOTAL		1000	TOTAL		1000

Fuente: Elaborado por Autores

Gráfico 3: Comparación y asignación de puntajes del modelo propuesto



Fuente: Elaborado por Autores

Considerando distintas variables de acuerdo a la normativa vigente para las Instituciones Públicas en el Ecuador, éstas deben acogerse a una clasificación establecida para los macroprocesos que son:

- **Macroprocesos Gobernantes:** encargados de direccionar, coordinar y retroalimentar a la institución en el marco de una gestión de calidad.

- **Gestión de la Alta Dirección y Mejora Continua**

Abarca a todos los procesos dentro de la organización, incluso están inmersas las entradas y salidas que juegan un papel importante al momento de tomar decisiones.

- **Macroprocesos Agregadores de Valor:** reúne los procesos encargados de cumplir con la razón de ser de la organización; contienen las diferentes áreas que describen a la organización y dan funcionalidad a todo el sistema mediante productos y servicios primordiales que ahí se generan.

- **Gestión Académica**

- **Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación.**

- **Macroprocesos de Soporte:** son procesos de apoyo y asesoría hacia los otros macroprocesos de la institución. En el mapa se aprecia la interrelación que se mantiene entre las partes contempladas en la organización. Es decir que para el adecuado desempeño de las actividades cotidianas están siempre presentes de alguna manera.

- **Gestión Administrativa Financiera**

- **Gestión de Evaluación**

- **Gestión de Relaciones y Cooperación**

Asignación y determinación del puntaje para las variables del modelo propuesto

A continuación, se hace una comparación de la asignación de los puntajes para cada uno de los modelos tanto el guía como el propuesto; la puntuación que se da a los criterios propuestos se basa una parte en la calificación establecida por

- **Etapa 1:** Compromiso con la alta dirección y toda la organización: establece la responsabilidad para con el proceso, en un primer momento la cúpula directiva de la IES debe entender la magnitud de importancia que constituye la implementación de un modelo de gestión integral y los retos que esto conlleva; en segunda instancia la efectiva transmisión y mediante los adecuados canales de comunicación se hace llegar a todos los puntos de la organización la información sobre la implantación del Modelo de Gestión Integral, a través de delegación de autoridad y estableciendo responsables por áreas, charlas informativas comunicando las ventajas en la gestión que proporciona el modelo.

- **Etapa 2:** Autoevaluación: Implica dar a conocer el nivel de excelencia en la gestión con la que cuenta la organización y durante este proceso ir identificando puntos clave como ventajas competitivas y falencias.

El modelo EFQM presenta hojas RADAR² que consiste en partir de los resultados obtenidos o que se quieren alcanzar y desde ahí implementar planes de acción para realizar cambios que contrarresten las falencias tomando en cuenta varias características con las que la institución cuenta señalando el alcance que ha tenido la gestión y el cumplimiento que ha logrado obtener de acuerdo a cada criterio que conforma el modelo proporcionando resultados que son el punto de partida para tomar medidas correctivas.

- **Etapa 3:** Planificación: se llevará a cabo mediante una planificación estratégica relacionando todas las variables de la organización, elevando los estándares de calidad permitiendo fijar objetivos alcanzables y formular estrategias y planes de acción viables, En esta fase se deben priorizar las áreas claves que necesitan mayor cuidado sin despreocuparse de los demás componentes dando lugar a un equilibrio en el crecimiento de la organización de manera global, se aconseja utilizar una matriz FODA y elaborar un cuadro de mando integral para prevalecer actividades en función de las necesidades.

- **Etapa 4:** Implementación: es un aspecto trascendental de gran ayuda y que es facilitado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad a través de varios mecanismos como: cuestionarios de evaluación, talleres y evaluaciones sectoriales y globales para desarrollo de las personas, cuadro de mando integral y

2 Disponible en: <<http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>>.

aprendizaje organizacional. Estas herramientas permiten el diagnóstico y control en relación a cada criterio del modelo, se proponen guías para la consecución de la excelencia en la gestión, cómo y qué parámetros debe tener la institución y las medidas correctivas para corregir el funcionamiento. Estas pautas se utilizarán en todas las áreas de la organización para obtener resultados completos.

- **Etapa 5:** Retroalimentación: el aprendizaje que se obtiene en el transcurso de la aplicación del modelo, enriqueciendo las habilidades de la organización hacia las futuras dificultades, los procedimientos producto de la reacción de la institución hacia las problemáticas que puedan surgir deben ser adheridos al modelo como de planes de contingencia para que no se vuelva a repetir una situación de conflicto o se tenga una estrategia y plan de acción, cumpliendo con un proceso básico de generación de resultados a través de creación de la valor que se convierte en un insumo que beneficia, engrandece y hace más fuerte el MGI.

5 Consideraciones finales

Partiendo del objetivo de esta investigación, que es proponer un modelo de gestión integral para las universidades públicas en la zona Nro. 6 del Ecuador y de acuerdo a las necesidades detectadas en la etapa de diagnóstico de las IES investigadas con respecto a los criterios y parámetros contemplados en el modelo propuesto, se busca mejorar el área de satisfacción de los usuarios a través de la optimización de sus procesos que repercuten a nivel global en la organización; se requiere de una reestructuración completa, empezando por su estructura organizacional, de modo que los diferentes órganos que componen la institución se alineen y funcionen interdependiente y sistemáticamente.

Los puntajes establecidos en la propuesta para los criterios del nuevo modelo tienen relación con los otorgados en el Modelo EFQM, pero en las áreas que requieren mayor cuidado se ha dispuesto un aumento de puntaje para fortalecerlas.

Las organizaciones para su mejoramiento deben apuntar hacia un funcionamiento bajo un modelo de gestión integral que se diferencia de un sistema integrado de gestión; por tanto una organización puede funcionar entrelazando

un conjunto de sistemas que la comuniquen entre sí y así conseguir sincronía, efectividad y éxito en la gestión.

Es importante indicar adicionalmente, que es necesario sensibilizar y diseñar un programa para la socialización, capacitación e implementación del modelo de gestión integral propuesto, con la finalidad de darlo a conocer a toda la comunidad universitaria, y lograr de esta manera el compromiso necesario con el funcionamiento del mismo, sentando un cambio de pensamiento, forjando un sentimiento de pertenencia a la institución, sin temor al cambio para la mejora continua. Así también, es preciso tener en cuenta que este modelo ha sido desarrollado considerando las debilidades detectadas, dando la opción a las universidades de adoptar este modelo que recoge los aciertos, potenciándolos; y, permitiendo corregir los desaciertos, caracterizándose por su versatilidad, confiabilidad, efectividad, autocorrección y mejora continua en pro de la calidad, de modo que puedan hacerse acreedoras al reconocimiento y certificaciones nacionales e internacionales.

Finalmente, no se debe dejar de pensar que en un futuro cercano este nuevo modelo deberá alinearse a modelos más exigentes, de ahí que surgirá la necesidad de emprender en nuevas líneas de investigación que permitan evaluar la alineación de este modelo y otros, tales como el de gobernanza universitaria y la incidencia de los diferentes actores de las IES en los niveles de gestión universitaria, de manera que las instituciones de educación superior cumplan su rol y coadyuven a garantizar el desarrollo sostenible de la educación superior como bien público, derecho social universal y responsabilidad del Estado.

Referencias

ASAMBLEA CONSTITUYENTE. **Asamblea Nacional**: Disponible en: <http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf>.

Acesso em: 09/07/2018.

HURTADO, F. A. A.; VÉLEZ, R. E. B.; DE LOS RÍOS, J. A. V. **Sistema de gestión integral**. Una sola gestión, un solo equipo. Universidad de Antioquia, 2008.

International Organization For Standardization. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home.htm>>. Acesso em: 15/07/2018.

ISO, Nueva. **Nueva ISO 9001.** 2015. Disponível em: <<http://www.nueva-iso-9001-2015.com/>>. Acesso em: 18/07/2018.

LÓPEZ PEDRAZA, J.; CHICUAZUQUE, R.; KATHERINE, J. **Diseño de un sistema de gestión de la calidad para operaciones y los procesos de Bancaseguros del Banco Santander.** 2011.

TEJEDOR, A. C. P.; TEJEDOR, J. P.; ASCOZ, J. M. C.; PÉREZ, M. A. R.; ELOLA, L. N. **Comparación De Los Modelos De Evaluación De La Excelencia Empresarial.** In: Book of Proceedings-Tourism and Management Studies International Conference Algarve. 2012.

SOBRE OS AUTORES

Adolfo Ignacio Calderón - Doutor em Ciências Sociais e pós-doutor em Ciências da Educação na Universidade de Coimbra. Professor titular do Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas). Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq. Líder do GRAPSE-Grupo de Avaliação, Políticas e Sistemas Educacionais, cadastrado no CNPq. E-mail: professoradolfoalderon@gmail.com

Adriano Romitti - Especialista em Docência no Ensino Superior, licenciado em História, professor de História na rede pública e privada. E-mail: adrianoromitti@gmail.com

Alice Gravelle Vieira - Doutoranda em Educação pela Universidade Federal Fluminense; Doutoranda em Relações Internacionais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro e Professora do Centro Universitário La Salle-RJ. E-mail: alice.vieira@lasalle.edu.br

Alice Rodrigues Almeida - Especialização em Gerenciamento de Projetos pela Universidade La Salle. Coordenadora do Escritório de Projetos da Universidade La Salle. E-mail: alice.almeida@unilasalle.edu.br

Andrea Elizabeth Bueno Álvarez - Licenciada em Ingeniería Comercial. Investigadora en temas de Gestión Universitaria. E-mail: dulcehemielewski@gmail.com

Aureo Kerbes - Mestre em Educação pela Universidade La Salle de Canoas. Integrante do Grupo de Pesquisa Gestão Educacional nos Diferentes contextos. Diretor do Colégio La Salle Canoas. E-mail: aureo.kerbes@lasalle.org.br

Bruno Haas dos Santos - MBA em Gestão de Projetos pela Universidade La Salle. Responsável pela incubadora de empresas de base tecnológica da Universidade La Salle. E-mail: bruno.santos@unilasalle.edu.br

Dirléia Fanfa Sarmiento - Doutora em Educação. Docente do curso de Pedagogia e pesquisadora do corpo docente permanente do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade La Salle. E-mail: dirleia.sarmiento@unilasalle.edu.br

Dulce Maria de Souza Hemielewski - Mestre em Educação. Coordenadora Pedagógica, Supervisora escolar e Docente da rede pública de ensino.

Francisco Ganga-Contreras - Doutorado em Administração de Empresas pela Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxel, Bélgica. PhD em Gestão Estratégica e de Negócios Internacionais e Ciências Humanas. Diretor do Programa de Pesquisa sobre Governança e Inclusão Organizacional e Vice-Chanceler da Universidade de Los Lagos, Chile.

Henrique Güths - Doutor em Engenharia de Produção. Professor e coordenador do Curso de Fisioterapia da Universidade La Salle. E-mail: henrique.guths@unilasalle.edu.br

Hildegard Susana Jung - Doutora em Educação. Docente e coordenadora do curso de Pedagogia, e pesquisadora do corpo docente permanente do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade La Salle. E-mail: hildegard.jung@unilasalle.edu.br

Jardelino Menegat - Pós-Doutor em Educação pela Universidade Federal Fluminense. Doutor em Educação pela Universidade La Salle (Canoas), Doutor em Administração de Empresas pela Universidad de La Empresa (UDE), Montevideo, Uruguai. Professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Católica de Petrópolis. Reitor do Centro Universitário La Salle do Rio de Janeiro e Reitor da Universidade Católica de Brasília. E-mail: jardelino.menegat@lasalle.org.br

Joanah Dal Mas dos Santos - Graduanda em Psicologia na Univerisdade La Salle Canoas, bolsista de iniciação científica e integrante do grupo de pesquisa Gestão educacional nos diferentes contextos, na mesma instituição. E-mail: joanah.dalmas98@gmail.com

Juan José García Ochoa - Doutor em Planejamento Estratégico e Direção de Tecnologia. Docente na Universidad de Sonora, México. E-mail: juanjose.garcia@unison.mx

Leticia María González Velásquez - Doutora em Ciências Econômicas e Sociais. Diretora da Divisão de Ciências Econômicas e Sociais da Universidad de Sonora, México. E-mail: leticiamaria.gonzalez@unison.mx

Liliane Kolling - Mestranda em Educação na Universidade La Salle. Diretora e supervisora pedagógica na Escola Fundamental La Salle Esmeralda. E-mail: liliane.kolling@lasalle.org.br

Louise de Quadros da Silva - Mestre em Educação. Integrante do Grupo de pesquisa “Gestão educacional nos diferentes contextos” da Universidade La Salle. E-mail: louise.quadrosdasilva@gmail.com

Marcelo Mocarzel - Doutor em Comunicação Social. Professor do Centro Universitário La Salle do Rio de Janeiro. E-mail: marcelomocarzel@gmail.com

Marco Wandercil - Doutorando em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da PUC-Campinas. Professor de Administração da Faculdade Santa Lúcia (Mogi-Mirim/SP). E-mail: marco.wanderil@gmail.com

Mariana Pinkoski de Souza - Doutoranda em Educação na Universidade La Salle - Unilasalle, Canoas, Brasil. Integrante do Grupo de Pesquisa “Gestão Educacional nos Diferentes Contextos”. E-mail: marianapinkoski@gmail.com

Martha María Charris - Abogada. Administradora Pública. Magister en Gerencia Mención Mercadeo. Universidad Popular del Cesar. Valledupar, Colombia. E-mail: marthacharrisacademico@hotmail.com

Mary Rangel - Doutora em Educação. Professora da Universidade Federal Fluminense/UFF, do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro/UERJ, Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências Médicas e do Centro Universitário La Salle, e Editora da Revista Conhecimento & Diversidade. E-mail: mary.rangel@lasalle.org.br

Modesto Barrón Wilson - División de Ciencias Económicas y Sociales (URS), Departamento de Ciencias Económico-Administrativas. Universidad de Sonora, México. E-mail: modesto.barron@unison.mx

Nelso Antonio Bordignon - Doutor em Educação. Membro efetivo da Província La Salle Brasil Chile. É Diretor Geral da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde/MT. E-mail: nelso.bordignon@lasalle.org.br

Patricio Viancos - Doutorando em Sistemas de Representação e Eleitorais, Políticas Públicas e Administração Pública. Atua no Departamento de Ciências do Desenvolvimento da Universidade de Los Lagos, Chile. E-mail: patricio.viancos@ulagos.cl

Paúl Andrés Montero Bermeo - Licenciado en Ingeniería Comercial. Investigador en temas de Gestión Universitaria. E-mail: paul.monteiro@pgcps.org

Paulo Fossatti - Doutor em Educação. Docente e Reitor da Universidade La Salle, Canoas, Brasil. Líder do Grupo de Pesquisa “Gestão Educacional nos Diferentes Contextos”. E-mail: paulo.fossatti@unilasalle.edu.br

Rafael Vasconcelos - Graduando do curso de Pedagogia da PUCRS. Integrante do grupo de pesquisa Gestão Educacional em Diferentes Contextos - Unilasalle. E-mail: rafael.vasconcellos@gmail.com

Renaldo Vieira de Souza - Doutor em Educação. Docente e chefe de gabinete da Reitoria da Universidade La Salle. E-mail: renaldo.souza@unilasalle.edu.br

Roberto Carlos Ramos - Doutor em Educação. Diretor do Colégio La Salle Carmo - Caxias do Sul-RS e Vice-Diretor do Colégio La Salle Caxias - Caxias do Sul-RS. E-mail: roberto.ramos@lasalle.org.br

Sandra Coimbra Rodrigues - Mestranda em Educação na Universidade La Salle. Docente no Colégio La Salle Dores, em Porto Alegre e na Cnec – Gensa, em Gravataí, RS. E-mail: sandrinha.netrs@gmail.com

Tainá Michele Becker - Especialização em Gestão de Projetos. Analista de Projetos Jr. da Universidade La Salle - Canoas, Brasil. Email: taina.becker@unilasalle.edu.br

Walter Sáez San Martín - Licenciado em Administração Pública, Assistente de Pesquisa do Projeto Fondecyt e do Programa de Governança e Inclusão Organizacional da Universidad de Los Lagos, Chile. E-mail: walter.saez@ulagos.cl

Ximena Katherine Peralta Vallejo - Doutoranda em Ciências da Administração na Universidad Nacional del Sur-Argentina, Docente na Universidad de Cuenca – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. E-mail: ximena.peraltav@ucuenca.edu.ec



Editora Unilasalle

editora@unilasalle.edu.br

<http://livrariavirtual.unilasalle.edu.br>

VI CONGRESSO IBEROAMERICANO

DE INVESTIGACIÓN EN
GOBERNANZA UNIVERSITARIA

ISBN 978-658663512-6



9

786586

635126



UNIVERSIDADE
LaSalle
Editora