



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATII20618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: VI

Número: Edición Especial.

Artículo no.:14

Período: Junio, 2019.

TÍTULO: Modelo teórico de gestión universitaria.

AUTORES:

1. Dr. Jorge Ruperto Rodríguez López.
2. Dr. Jorge Juan Domínguez Menéndez.
3. Lic. Felipe Vladimiro Vera Díaz.

RESUMEN: Ante la necesidad e importancia de lograr mejores resultados en el trabajo de las universidades, se planteó como objetivo conceptualizar y diseñar un modelo de gestión más completo y holístico que los conocidos, que incluye nuevas acciones para el logro de mayores niveles de competitividad y de organización; así como para potenciar la gestión del talento humano y el rol del liderazgo. La metodología utilizada se basó fundamentalmente en el ordenamiento y formalización de conceptos, ideas y experiencias del autor y en la aplicación del enfoque sistémico, que dio por resultado la conformación de un nuevo modelo de ocho componentes relacionados entre sí, dos de ellos básicos y que toma la estrategia corporativa como punto de partida.

PALABRAS CLAVES: Gestión de la Educación Superior, modelo teórico de gestión.

TITLE: University management theory model.

AUTHORS:

1. Dr. Jorge Ruperto Rodríguez López.
2. Dr. Jorge Juan Domínguez Menéndez.
3. Lic. Felipe Vladimiro Vera Díaz.

ABSTRACT: Given the need and importance of achieving better results in the universities' work, the objective was to conceptualize and design a more complete and holistic management model than those known, which includes new actions to achieve higher competitiveness and organization levels; as well as to enhance the management of human talent and the role of leadership. The methodology used was based fundamentally on the ordering and formalization concepts, ideas and the experiences of the author and applying the systemic approach, which resulted in the conformation of a new eight components model, related to each other, two of them basic, which takes the corporate strategy as a starting point.

KEY WORDS: Higher education management, management theory model.

INTRODUCCIÓN.

Desde la creación de las primeras universidades en el mundo (Bolonia, Italia 1088, Oxford 1096 y Cambridge 1209, Reino Unido), se han aplicado con mayor o menor formalidad diferentes modelos de gestión, que las han mantenido en funcionamiento y cumpliendo sus objetivos, mediante el trabajo de sus directivos y colaboradores. Desde esa época a la actualidad, la cantidad y diversidad de universidades o instituciones de educación superior (IES) en todos los países, ha experimentado un crecimiento significativo, en las que de igual manera sus líderes y directivos han aplicado políticas, principios, diseño de procesos, procedimientos, técnicas de gestión, que pueden considerarse como componentes de un determinado modelo, por ello es importante la planificación estratégica en la

universidad para la obtención de niveles altos de calidad en la formación de profesionales. (Batista Hernández, Ordoñez Guerrero, & Avilés Quiñonez, 2016).

En la caracterización, clasificación y divulgación de modelos de gestión universitaria, son de mencionar autores y exponentes de diversas opiniones y enfoques, comenzando por uno de los iniciadores: (Lolas, 2006), que define cinco tipos sobre la base del uso y aplicación del poder o autoridad de los directivos; otros más contemporáneos centran la atención en la gestión de los procesos sustantivos o en la garantía de la calidad y el mejoramiento continuo (Gil, E.G. Loseva, O.V. y otros, 2018) o en otros criterios (Lozada Núñez, 2014).

Sin embargo, el desarrollo tecnológico, económico, social y científico de los países, ha ido influyendo en la complejidad de la gestión de las IES en su relación con los factores externos, además de las particularidades internas en cuanto al diseño y actualización de los programas de estudio, las características del personal docente e investigativo, la aplicación de las TICs en sus procesos, por sólo mencionar algunas; de manera que ha generado la necesidad de cambios y perfeccionamientos constantes en su administración (Díaz, Rodríguez, Fernández, Vanga, & Quintero, 2017); con enfoques más holísticos en los modelos de gestión universitaria, y en los últimos años, se han desarrollado y aplicado muchos basados en la proyección estratégica corporativa, entre los que se destacan: (Romillo & Polaino, 2019); (Aguilar, 2015); (Fossatti & Danesi, 2018); (Maykova, Okunev, & Salimova, & Soldatova, 2017).

Por otro lado, el funcionamiento de diversos tipos de IES ha motivado determinado grado de competencia, entre ellas y a los gobiernos, diseñar sistemas de evaluación institucional (CACES, 2019), especialmente en el aseguramiento de la calidad de los diferentes procesos sustantivos, de su gestión y del aporte a la solución de problemas del entorno en que desarrollan sus actividades. Esas situaciones han impactado en los componentes de los modelos de gestión de las IES y al respecto cabe mencionar el modelo que plantea el autor (Valle Barra, 2015), en el que incluye dentro de las

denominadas Unidades Estratégicas Funcionales, al Marketing, componente que en opinión del autor del presente artículo, resulta interesante y de completa necesidad y actualidad.

Si bien es cierto los estudiantes crecen emocionalmente, desde el punto de vista psicopedagógico y social y logran su mayor impacto en la comunicación, las relaciones interpersonales y la propia concepción de la realidad (Estupiñan Ricardo & De Mora Litardo, 2017).

No obstante existir la disponibilidad de diversos modelos de gestión, muchas IES distan de alcanzar los resultados y estándares que se esperan de ellas y especial significación tiene el logro de alta eficacia, eficiencia y efectividad de todos los procesos que ejecutan, motivo por el cual se presenta un nuevo modelo teórico que se expone más adelante.

DESARROLLO.

Para el diseño del modelo fue necesario aplicar los métodos: histórico lógico, análisis-síntesis, enfoque sistémico, evaluación bibliográfica y la experiencia de más de treinta años en la realización de actividades docente-educativas, científico-investigativas, técnicas y administrativas en diversas IES de diferentes características, de cuatro países, incluyendo el Ministerio de Educación Superior de Cuba.

La investigación es de la modalidad cualitativa de diseño longitudinal, su tipo es teoría fundamentada y por su alcance clasifica como correlacional.

El problema existente puede caracterizarse de la forma siguiente:

- ✓ Existen insuficiencias en los modelos conocidos de gestión universitaria.
- ✓ En general, no se logran altos niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en la ejecución de los procesos de las IES, ni en el cumplimiento de los indicadores establecidos en modelos de evaluación institucional de los países.
- ✓ El nivel de compromiso, motivación y de satisfacción laboral de los docentes, investigadores y personal técnico y de apoyo es insuficiente.

✓ La competencia de las IES en todas las regiones y países es cada vez mayor.

Surge entonces la pregunta: ¿será posible diseñar y aplicar un modelo integral que considere componentes no abordados anteriormente y que permita obtener mejores resultados que los logrados hasta el momento?

Por lo anteriormente expuesto, el objetivo planteado fue: elaborar y proponer la implementación de un nuevo modelo de gestión que contribuya a mejorar los resultados de las IES.

El modelo está basado en dos pilares fundamentales: la estrategia competitiva y el sistema organizativo, este último diseñado según el esquema organizacional aportado por el autor (Mintzberg, 2000-2012). En el gráfico que aparece a continuación se muestran los componentes del modelo, cuyos contenidos fundamentales se explican seguidamente.

Gráfico No. 1 esquema de los componentes del Modelo Teórico de Gestión Universitaria.



Elaboración: propia del autor.

El modelo está limitado por una elipse, por lo que puede observarse que la Estrategia Corporativa, sin lugar a dudas, es el elemento de entrada que establece los parámetros, objetivos y estrategias a mediano y largo plazos que guían la gestión, el funcionamiento, el comportamiento y las actividades de los miembros de las IES.

Los componentes fundamentales del modelo están representados por dos triángulos: Estrategia Competitiva y el Sistema Organizativo y el resto aparecen expuestos arriba/centro, abajo, izquierda y derecha. A continuación, una breve explicación del contenido de los mismos.

Estrategia Competitiva.

Este tipo de estrategia fue creada por el autor Michael Porter, y dirigida a sectores industriales; sin embargo, dada la situación del crecimiento del número de IES en todos los países, el autor del presente artículo recomienda elaborar y ejecutar, fundamentalmente la genérica del tipo Diferenciación, dada la posibilidad y necesidad de distinguir a los graduados de tercer y cuarto niveles, de manera que se perciban como únicos o mejor preparados y de mayor calidad que el resto de las instituciones con carreras y programas de posgrado similares; de igual forma, la calidad y variedad de los servicios y literatura que ofrece a los estudiantes, docentes y demás personal, así como la importancia e impacto de los resultados del trabajo científico investigativo y de vinculación en la resolución de problemas del entorno y de la sociedad en general. Todo ello influirá en el prestigio de la institución a nivel nacional e internacional, en la preferencia y satisfacción de los aspirantes y en el aseguramiento de altos niveles de matrículas, en otras palabras, en la sostenibilidad y desarrollo de la IES a mediano y largo plazos; igualmente, en una mejor contribución a la comunidad científica mundial y a las empresas y demás instituciones de la región de influencia.

La estrategia del tipo Segmentación podría utilizarse en algunos casos de determinadas especialidades, según las características del territorio y la de Liderazgo en bajos precios también, sobre todo, en las IES particulares.

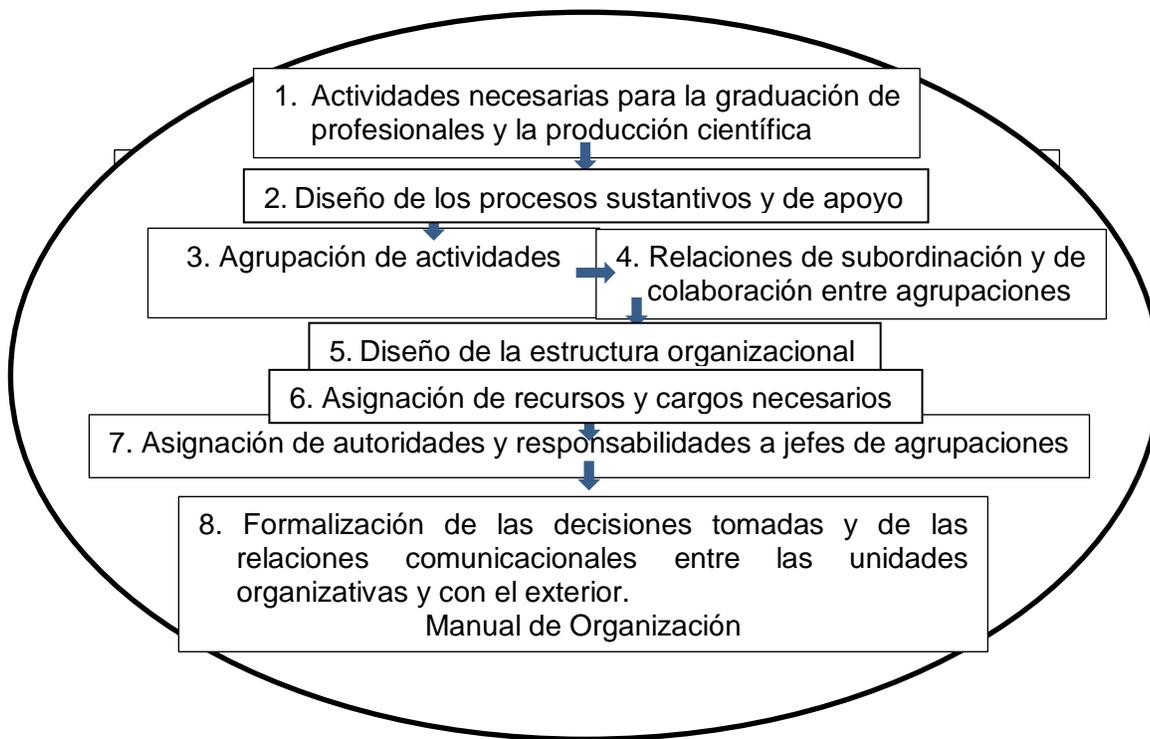
Sistema Organizativo.

Este componente se considera importante en dos sentidos:

- ✓ Para el diseño de nuevas unidades organizativas o guía para un diagnóstico con vistas al perfeccionamiento organizacional.
- ✓ Como base conceptual para la toma de decisiones en cuanto al diseño de los sistemas de gestión del talento humano, de la remuneración, trato, bienestar y satisfacción del personal y para la priorización de asignación de recursos y garantía de condiciones de trabajo.

En el primer sentido, deben seguirse los componentes del sistema organizativo diseñado por el autor del presente artículo, tomando como base el esquema organizacional del citado autor Henry Mintzberg, según se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico No. 2 – Componentes o subsistemas del Sistema Organizativo de una IES.

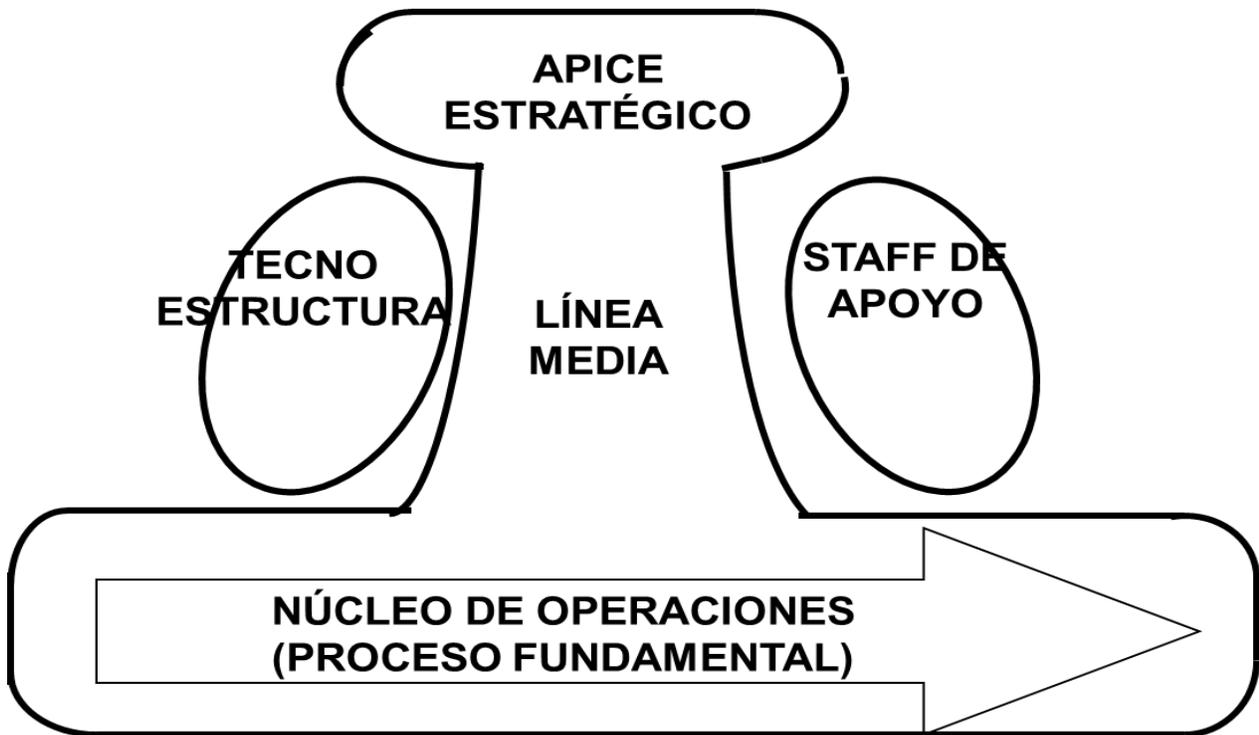


Elaboración propia del autor.

Como puede apreciarse, el último componente deja debidamente formalizado el sistema, que debe estar contenido en los denominados reglamentos orgánicos y en manuales de organización y de procedimientos de la institución.

En cuanto al segundo sentido expuesto anteriormente, como base conceptual, tanto para el diseño de sistemas necesarios dentro del modelo de gestión propuesto, como para la toma de decisiones en el proceso cotidiano de dirección, se propone considerar el esquema ya mencionado anteriormente, el que se expone a continuación.

Gráfico No. 3 – Esquema estructural de toda entidad, según (Mintzberg, 2012).



Un análisis del esquema permite deducir que lo más importante de toda entidad es su Núcleo de Operaciones, en donde se realizan los procesos sustantivos y, por tanto, la satisfacción de los clientes o usuarios, razón de ser de la entidad o también los que hacen posible el cumplimiento diario de su misión y de su visión a mediano y largo plazos.

De manera, que esa comprensión por parte de directivos y demás personal de la IES, permitirá que se tomen las mejores decisiones en lo estratégico, en lo operativo y a la hora de diseñar y ejecutar los demás sistemas que componen el modelo propuesto.

Demás componentes del Modelo.

Como puede apreciarse en el **Gráfico No. 1**, en el centro-arriba se encuentran los sistemas de gestión de los procesos sustantivos, a saber:

1. Docente educativo de pre y de posgrado.
2. Científico investigativo.
3. Vinculación con la sociedad.

Una vez definidas las operaciones que conforman tales procesos (Díaz, et al., (2017), págs. 81-105), es necesario diseñar el sistema de gestión que hará posible su planeación, organización, ejecución y control.

En la parte izquierda del referido **Gráfico No. 1** se exponen dos sistemas claves para el logro de la eficacia, eficiencia y efectividad de los demás procesos: el de Gestión del Talento Humano y el de Estimulación. Se ha considerado importante darle un lugar diferenciado a este último aspecto, que va mucho más allá que garantizar una justa remuneración a los trabajadores, dado el determinante rol en el éxito de las IES de los miembros del Núcleo de Operaciones: docentes, investigadores, técnicos y personal de apoyo directo.

En la parte derecha del gráfico aparece el sistema relacionado con la última función del ciclo administrativo, el de Control Estratégico y Operativo, que garantiza el seguimiento y cumplimiento de las estrategias elaboradas y de los planes operativos anuales. Es de destacar en este sistema, la importancia de utilizar el denominado Cuadro de Mando Integral, herramienta propuesta por los autores Norton, D.P. & Kaplan, R.S (2009), y que se ha aplicado con éxito en diversas entidades.

Posteriormente, se expone el Liderazgo, entendido como un proceso compuesto por capacidades y habilidades que debe desarrollar y adquirir todo directivo y que se considera como factor decisivo en el manejo, rendimiento y satisfacción del personal (Díaz, et al., 2017, págs. 38-39).

Por último, se incluye el Sistema de Gestión Financiera, como soporte básico de todos los demás componentes del Modelo.

Como puede apreciarse, el modelo teórico diseñado presenta la novedad de incluir cuatro componentes no considerados en otros conocidos, al menos con el nivel de categorización e importancia que se le asigna en éste: la Estrategia Competitiva, los Sistemas Organizativo y de Estimulación y el Liderazgo.

En el caso de la Estrategia Competitiva, complementaria a la corporativa, aportará importantes informaciones, objetivos y estrategias específicas para el desarrollo sostenido de la IES; al igual que el Sistema Organizativo con un enfoque diferente y más integral.

Por otro lado, se destaca el rol que debe desempeñar el Sistema de Estimulación, que incluye una determinada cantidad de acciones y actividades que impactarán en la motivación y compromiso del personal; al igual que la atención que debe prestarse al desarrollo del Liderazgo en todos los niveles de la estructura organizacional de las IES.

Es posible que algunos autores planteen que tales elementos están incluidos en otros modelos o en parte de ellos, pero lo particular del que se propone es que se categorizan como sistemas, que enriquecen y permiten profundizar en sus componentes y resultados, ya que cada uno requiere de la determinación de: entradas, actividades necesarias y procesos, relaciones entre ellos y con el entorno y salidas, tal y como lo exige el enfoque sistémico, lo que permitirá prestarle la atención que merecen, a fin de que impacten en mejores resultados permanentes del funcionamiento de las IES.

Por supuesto que al modelo le falta mucho por definir y precisar sobre los contenidos y relaciones entre los componentes de los diferentes sistemas y entre ellos, así como en su implementación, lo cual queda abierto para la realización de otras investigaciones sobre el tema.

CONCLUSIONES.

De acuerdo con los resultados del trabajo realizado, pueden exponerse las siguientes:

1. El objetivo planteado fue cumplido, por lo que la comunidad científica y de directivos de las IES, disponen de un nuevo modelo más completo que los aplicados hasta el momento.
2. El incluir en el modelo la estrategia competitiva, el sistema organizativo, la estimulación y el liderazgo, constituye un enriquecimiento a los elementos que deben disponer y aplicar los directivos para lograr mejores resultados de su gestión.
3. El hecho de concientizar de diferente forma los componentes de las estructuras organizacionales de las IES, facilitará la priorización y atención diferenciada a las unidades más importantes e influyentes en la satisfacción de las necesidades de los estudiantes, colaboradores y de la sociedad en general.
4. La implementación en la práctica del modelo permitirá detectar las falencias que presenta y ajustar el diseño a las características de la realidad existente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Maykova, S. E., Okunev, D.V., Salimova, T. A. & Soldatova, E.V. (2017). Modeling organisational management structure of the United University. Integration of Education Open Access, Vol. 21, No. 3, (421-440). Recuperado de: <http://edumag.mrsu.ru/content/pdf/17-3/06.pdf>

2. Aguilar, V.G. (2015). La necesidad de un nuevo modelo de gestión para las universidades públicas. Anales. Revista de la Universidad de Cuenca, tomo 57, (41-51). Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22929/1/4.pdf>
3. Batista Hernández, N., Ordoñez Guerrero, R., & Avilés Quiñonez, W. (2016). Universidad y Planificación Estratégica en el Ecuador. Didasc@lia: Didáctica y Educación. ISSN: 2224-2643, 7(2). 171-180. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6644651>
4. CACES. (2019). Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación superior. Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019, versión para discusión del 12/03/19. Ecuador. Recuperado de: [file:///C:/Users/1/Downloads/AI_2019_Modelo_Evaluacion_UEP_2019_CACES_EnConstruccion%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/1/Downloads/AI_2019_Modelo_Evaluacion_UEP_2019_CACES_EnConstruccion%20(5).pdf)
5. Díaz C.B., Rodríguez J.R., Fernández, A., Vanga, M. G. & Quintero, G. C. (2017). Hacia el cambio en las Instituciones de Educación Superior. Unidad de Publicaciones y de la Propiedad Intelectual, de la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), Riobamba, Ecuador.
6. Estupiñan Ricardo, J. & De Mora Litardo, K. (2017). La influencia de la programación neurolingüística en estudiantes universitarios en la República de Ecuador. Luz. ISSN: 1814-151X, 16(1). 104-113. Recuperado de: <https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/801>
7. Fossatti, P. , & Danesi, L.C. (2018). Universidades comunitarias en Brasil: ¿por qué hay que perfeccionar su modelo de gestión?. Formación Universitaria Open Access 11(5). (75-84). Brasil. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/formuniv/v11n5/0718-5006-formuniv-11-05-00075.pdf>
8. Gil, E.G. Loseva, O.V. y otros. (2018). Modelo institucional de gestión universitaria: Universidad Santo Tomás de Colombia. Revista Opción, Volumen 34, No. 86, (259-285).

9. Lolas, F. (2006). Sobre modelos de gestión universitaria. *Calidad en la Educación* 24, (37-45). doi: <https://doi.org/10.31619/caledu.n24.266> .
10. Lozada Núñez, D. (2014). Modelo de gestión universitaria basado en dominios de conocimiento. Curso de Formación, Universidad de Guayaquil. <https://es.slideshare.net/ug-dipa/modelo-de-gestin-universitaria>
11. Mintzberg. H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Grupo Planeta. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=mjOBU2PRoRoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
12. Mintzberg, H. (2000,2012). *Diseño de las organizaciones efectivas*. (2da. Ed.) McGill University, Canadá.
13. Norton, D.P. , & Kaplan, R.S. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 1ra. Edición de Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., Estados Unidos.
14. Romillo, A. J. & Polaino, C. J. (2019). Aplicación del Modelo de Gestión Pirámide del Desarrollo Universitario en la Universidad de Otavalo, Ecuador. *Revista Formación Universitaria*. 12(1), (3-12). Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/formuniv/v12n1/0718-5006-formuniv-12-01-3.pdf>
15. Valle Barra, M. (2015). Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes. *Revista Iberoamericana de Educación OEI* Vol. 67. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/948valle.PDF>

BIBLIOGRAFÍA.

1. Charles, W.L. y Jones, G.R. (2009). *Administración Estratégica*; octava Edición, Editorial McGraw Hill.

2. Chiavenato, I. (2004). Administración en los nuevos tiempos, (2da. Ed.) McGraw Hill.
3. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill Interamericana.
4. Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2008). Administración, una perspectiva global. McGraw Hill.
5. Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional (13ª. Edición). Pearson Educación de México.
6. Robbins, S. & Coulter, M. (2014). Administración (12da. Ed.), Pearson Educación, México.
7. Weihrich, H. & Koontz, H. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial (14 Edición). McGraw Hill, México.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Jorge Ruperto Rodríguez López.** Contador Público, Ingeniero Industrial y Doctor en Ciencias Económicas (PhD). Centro de trabajo: Universidad UNIANDES, Extensión Babahoyo, Profesor y Coordinador de Investigación. Correo electrónico: ub.jorgerodriguez@uniandes.edu.ec
2. **Jorge Juan Domínguez Menéndez.** Licenciado en Historia, Magíster. en Educación Superior, Doctor (PhD) en Ciencias de la Educación, UNIANDES Babahoyo, Docente Titular Principal y Director General de la Extensión. Correo electrónico: direccionbabahoyo@uniandes.edu.ec
3. **Felipe Vladimiro Vera Díaz.** Ingeniero Industrial, Especialista en Gerencia de Proyectos, UNIANDES Babahoyo, Docente Titular Auxiliar Correo electrónico: ub.vladimirovera@uniandes.edu.ec

RECIBIDO: 3 de mayo del 2019.

APROBADO: 14 de mayo del 2019.