



RECIBIDO EL 20 DE OCTUBRE DE 2018 - ACEPTADO EL 21 DE ENERO DE 2019

# LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA: UNA VISIÓN DESDE EL DIRECCIONAMIENTO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

## THE QUALITY OF UNIVERSITY EDUCATION: A VISION FROM DIRECTION AND STRATEGIC MANAGEMENT

**Edison Fernando Bonifaz Aranda**<sup>1</sup>

Universidad Nacional de Chimborazo

**Edison Barba**<sup>2</sup>

Universidad Nacional de Chimborazo

### RESUMEN

Las instituciones de educación superior en su búsqueda constante hacia el cumplimiento del principio de calidad han establecido que la reflexión sobre gestión organizacional genere estructuras novedosas que den forma a la universidad contemporánea, para cumplir con su rol garantista del derecho a la educación y a la vez ser una organización responsable y eficiente.

El objetivo de este artículo es reflexionar sobre el transitar institucional de la universidad para responder a la teoría administrativa actual y de esta manera cumplir su rol misional hacia la calidad educativa, todo esto desde la perspectiva de la dirección y gestión estratégica tomando en consideración la experiencia de los autores en estos temas. Como resultado de este análisis, se puso de relieve un primer ejercicio de dirección estratégica en el caso concreto

<sup>1</sup> *Docente Investigador de la Facultad de Ciencias de la Salud, evaluador Interno en procesos de acreditación, forma parte de la comisión de gestión de la calidad, formación en el área docente como Master en Docencia Universitaria y Administración Educativa, formación de Doctorado en Ingeniería en Sistemas . ebonifaz@unach.edu.ec Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7743-0717>  
Google: <https://scholar.google.es/citations?user=sMgsG2oAAAAJ&hl=es>  
Edison Fernando Bonifaz Aranda*

<sup>2</sup> *Abogado, Licenciado en Ciencias de la Educación, Especialista en Lengua y Literatura, Mentor Académico del Sistema Nacional de Admisión y Nivelación, Magister en Diseño Curricular y Evaluación Educativa, docente y asesor educativo. ebarba@unach.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-3492-9072>*



de la Universidad Nacional de Chimborazo, sustentado en la implementación de un manual de calidad que tuvo como cimiento un exhaustivo proceso de concepción que busca generar cambios y mejoras con miras a indicadores de acreditación; en este caso, la visión del direccionamiento busca consolidar un modelo que sirva a la universidad para apuntalarla aún más como una institución de calidad altamente competitiva y flexible, adaptándose a los cambios de su contexto.

**PALABRAS CLAVE:** Educación Superior, Dirección Estratégica, Gestión Estratégica

#### **ABSTRACT**

Higher education institutions constantly search to reach the principle of quality, so they have established reflections on organizational management that generate innovative structures to construct the contemporary university in order to fulfill the role as a guarantee of the right to education and at the same time being a responsible and efficient organization. This article aims to reflect on the institutional transition of the university in order to respond to current administrative theory and thus fulfill its missionary role towards educational quality which comes from the perspective of strategic management and guidance taking into consideration the experience of the authors on these issues. As a result of this analysis, a first exercise of strategic management was conducted at the Universidad Nacional de Chimborazo, based on the implementation of a quality manual which comes from an exhaustive process of conception and seeks to generate changes and improvements in order to prove institutional accreditation indicators. In this case, the vision of managing tries to consolidate a model that will help the university to further strengthen it as a highly competitive and flexible quality institution adapted to changes in its context.

**KEYS WORDS:** Higher Education, Strategic Management

#### **INTRODUCCIÓN**

El término calidad desde la perspectiva de la educación superior es complejo y relativo, plural y determinado a partir de su historia, por su carácter multi dimensional; el mismo se comporta referencialmente en función de estándares cuantitativos y cualitativos que buscan el rigor académico, a nivel universitario la calidad es un aspecto muy tratado en la literatura pero la modelación hacia la calidad, estará siempre en dependencia del concepto que se asuma sobre la misma y de ahí se deriva su sistema de aseguramiento con el modelo teórico y metodológico de sustento; ahora las relaciones de una visión estratégica basado en el enfoque de gestión de la calidad de un proceso académico no han sido siempre reconocidas; pero para los autores resulta sumamente interesante por elementos que son claramente visibles de los cuales pueden desprenderse concesos y contradicciones, sin embargo los criterios fundamentados valoran que es importante valorar la necesidad de que la dirección estratégica forma parte no solo como un componente del sistema de gestión de la calidad sino sea parte del diseño e implementación de sistema orientado a la calidad (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2002).

Según Kim y Muagborne el fundamento de la ventaja de competitividad en la sociedad del conocimiento está facultado con el acto de compartir y crear conocimiento, logrado a partir de la toma de decisiones estratégicas; la dirección estratégica plantea variados modelos muchos de ellos de gran aceptación, que muestran el camino a seguir para el diseño de la gestión estratégica (Rodríguez, 2006) se delinean los imperativos estratégicos para lograr éxito tanto en el diseño como en la implantación de las decisiones estratégicas. El trabajo concluye con la construcción de un



modelo sistémico sustentado en la diversidad del equipo directivo, en su congruencia de valores y el estilo de liderazgo, variables que actúan como determinantes de la racionalidad, la politización, el conflicto, la justicia procesal y la flexibilidad de la toma de decisiones estratégicas.”, "author": [{"dropping-particle": "", "family": "Rodríguez", "given": "Emilio", "non-dropping-particle": "", "parse-names": false, "suffix": ""}], "container-title": "Calidad en la educación", "id": "ITEM-1", "issued": {"date-parts": [{"2006}], "page": "47-63", "title": "El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas", "type": "article-journal"}, "uris": [{"http://www.mendeley.com/documents/?uuid=745404d1-9d93-4a95-af56-e12cb2dcedf5"}], "mendeley": {"formattedCitation": "(Rodríguez, 2006).

En los últimos años la gestión universitaria se ha visto abocada al aumento de la aplicación del enfoque estratégico el mismo que era un hecho inexistente años atrás; ahora se puede palpar una experiencia positiva en este ámbito, sin lugar a duda el modelo de gestión favorece un cambio positivo, continuo, alineado y sujeto a la divergencia constante de su entorno centrado en sus usuarios de los resultados de los procesos universitarios, todo esto asume la mejora continua de la calidad de forma fundamental (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2002).

Los cambios en la universidad en todos sus componentes tanto sociales, tecnológicos, económicos y de competitividad nacional e internacional es inminente, y los mismos se reflejan en aspectos de la organización y gestión de la universidades; es por ello que frente a estos cambios indómitos sugieren el apoyo de un plan de desarrollo estratégico hacia la calidad por lo que muchas universidades han emprendido el proceso a la consecución de un plan estratégico (Llinàs-Audet, Giroto, & Parellada, 2011).

De igual manera la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH) ha venido sufriendo

una transformación con un cambio en la visión institucional que va desde una concepción de procesos generada desde sus propios actores hacia el enfoque donde el fin último es la calidad mas no la acreditación como lo indica el artículo 95 del Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), es por este motivo que las decisiones que se opten a partir de una efectiva gestión estratégica puede ser la diferencia considerando siempre la implicancia entre sus principales actores, es decir tomando en cuenta el criterio del cogobierno que desde su perspectiva axiológica permitirá mejorar procesos hacia la calidad.

Estos planteamientos conllevan a que en el presente trabajo se establezca de forma reflexiva y en su primera parte de aplicación, el enfoque conceptual de una institución de educación superior enfocada a la dirección estratégica como parte de un componente del sistema de gestión de calidad, y de forma particular hacia la acreditación institucional, para luego plantear un modelo donde se muestran las instancias de protagonismo de cada una de las partes para una toma de decisiones efectivas en las instancias de gobierno con el apoyo de una efectiva gestión estratégica en el caso de la UNACH.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Es el proceso donde la institución establece como meta el alcanzar una ventaja competitiva de forma sustentable con el objeto de lograr eficacia y el cumplimiento de su misión institucional. Para este fin es importante lograr una sincronía entre las capacidades de la institución y los requerimientos del entorno; sus fases de implementación parten de la misión de la institución, el análisis de su entorno, recursos y capacidades; diseño de la estrategia; para finalmente concluir con su implementación, donde las variables más relevantes son los sistemas de control, la cultura organizacional y su



estructura (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2013) que involucra lograr objetivos y plantear actividades de mejoramiento permanente en el ámbito académico: investigación, docencia de pregrado y posgrado; es decir asegurar la calidad en las tareas propias de la práctica cotidiana.

Dirección estratégica

Es el proceso donde la institución establece como meta el alcanzar una ventaja competitiva de forma sustentable con el objeto de lograr eficacia y el cumplimiento de su misión institucional. Para este fin es importante lograr una sincronía entre las capacidades de la institución y los requerimientos del entorno; sus fases de implementación parten de la misión de la institución, el análisis de su entorno, recursos y capacidades; diseño de la estrategia; para finalmente concluir con su implementación, donde las variables más relevantes son los sistemas de control, la cultura organizacional y su estructura.”, "page": "35-41", "title": "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES : UN ESTUDIO EXPLORATORIO DESDE CHILE Emilio Rodríguez-Ponce", "type": "article-journal", "volume": "38", "uris": [{"http://www.mendeley.com/documents/?uuid=0bc9e5ca-021a-4149-9138-ca3019079ed7"}], "mendeley": {"format": "Citation": "(Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2013).

Según Barra, el mayor grado de avance en el proceso de planificación observa un mayor indicador de calidad, también el nivel de desarrollo de la universidad respecto a la dirección estratégica impacta de forma positiva en la cantidad de años de acreditación (Barra Salazar & Gómez Fuentealba, 2015). Además es importante considerar que las competencias directivas en escenarios globales conllevan el dominio de habilidades para una correcta dirección en el eje estratégico (Ávila Martínez, Hernández Silva, & Gómora Miranda, 2016).

La dirección estratégica como la calidad se han ido confluendo de forma paulatina; esto

ha obligado que se evidencie un mejoramiento, tomando como parte fundamental la evaluación integral; todo con miras a que la institución se consolide en el enfoque de la gestión de la calidad altamente competitiva y flexible, considerando que la evaluación es un medio para mantener la calidad (Arrieta, Figueroa, & Meléndez, 2016).

## GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

El ámbito competitivo en el entorno de las instituciones de educación superior ha sufrido cambios de gran trascendencia donde los rankings internacionales de calidad presentan este ambiente donde los aspectos de calidad van obligando a las universidades a crecer bajo nuevos modelos hacia el desarrollo institucional con base a nuevas propuestas en el desarrollo estratégico de su gestión (Duro & Gilart, 2016).

Es así que existe una apuesta estratégica hacia la gestión de las universidades, que día con día ha ido ganado fuerza; cuyo perfeccionamiento es continuo, y que busca ser en correspondencia de las necesidades del contexto pertinente; por lo que la gestión debe protagonizar el desarrollo de las instituciones (Fernández Pino, Barbón Pérez, & Añorga Morales, 2016).

La universidad como tal constituye un elemento de mucha complejidad por sus múltiples procesos, la dirección estratégica lleva consigo el análisis estratégico formulando posibles acciones y alternativas a emprender con ello la planificación se ocupa de poner en práctica la misma. Por lo que la dirección estratégica es la que se reconoce como capacitada para la resolver los problemas de la gestión de las instituciones de educación superior, involucrando mejoras constantes que permita a la misma adaptarse y enfrentarse al complejo y cambiante entorno (Castanedo, 2012).



La optimización de procesos y la gestión académica desde un mando integral permite mejorar el desempeño institucional, considerando el análisis de su estructura organizacional, su contexto de mercado y su alineación estratégica para el cumplimiento de sus objetivos (Morochó, Andrade, Vinueza, & Calderón, 2017). Adicionalmente el proceso de toma de decisiones involucra la integración de todos los componentes organizacionales alineados a las estrategias institucionales (Barroso et al., 2015), tomando en consideración que la dinámica de las universidades a las exigencias del contexto para el incremento de la calidad de sus procesos avisará un cambio en la perspectiva organizacional que parte directamente desde un eje de gestión y planificación estratégica que bien encaminado permitirá llegar al crecimiento organizacional (Macías Sánchez, 2016).

### **CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

El desafío de las universidades tanto de los procesos de acreditación como del enfrentarse a un mundo complejo de exigencias profesionales y de competencias emergentes en relación a la sociedad del conocimiento es una realidad; por ello las concepciones sobre calidad tienen muchas aristas sin embargo según Deming la misma no es sino “la reducción de la varianza para lo cual es fundamental la evaluación”, frente a un sin número de criterios y a la naturaleza y enfoque de cada definición es interesante la reflexión de Pirsing, quien considera a la calidad como un ente contradictorio pero que existe y se evidencia en la evaluación a pesar de que no pueda ser claro (Cataluña & CINDA, 2007)

A pesar de la complejidad y con la aparente negación de un consenso acerca de su conceptualización y definición, la calidad desde una conjunción de criterios puede plantearse hacia una clarificación y delimitación; partiendo del deber ser y el deber hacer que permite instaurar como calidad universitaria al grado de pertinencia entre los comportamientos

institucionales, características esenciales y contextualización hacia su entorno. El deber ser como proyecto donde la calidad universitaria se evidencia en la construcción de este de forma institucional con un norte claro; toda universidad de excelencia está adscrita a un proyecto de institución. Finalmente, la excelencia donde la misma se presenta como la superación de la institución una vez conquistado el mínimo de calidad dentro del deber ser en una saludable práctica enfocada en la competitividad (Villarroel, 1994).

La esencia de la calidad en la educación superior implica el quehacer institucional, que involucra lograr objetivos y plantear actividades de mejoramiento permanente en el ámbito académico: investigación, docencia de pregrado y posgrado; es decir asegurar la calidad en las tareas propias de la práctica cotidiana (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2013) que involucra lograr objetivos y plantear actividades de mejoramiento permanente en el ámbito académico: investigación, docencia de pregrado y posgrado; es decir asegurar la calidad en las tareas propias de la práctica cotidiana. \n\nDirección estratégica\nEs el proceso donde la institución establece como meta el alcanzar una ventaja competitiva de forma sustentable con el objeto de lograr eficacia y el cumplimiento de su misión institucional. Para este fin es importante lograr una sincronía entre las capacidades de la institución y los requerimientos del entorno; sus fases de implementación parten de la misión de la institución, el análisis de su entorno, recursos y capacidades; diseño de la estrategia; para finalmente concluir con su implementación, donde las variables más relevantes son los sistemas de control, la cultura organizacional y su estructura.”, "page": "35-41", "title": "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES : UN ESTUDIO EXPLORATORIO DESDE CHILE Emilio Rodríguez-Ponce", "type": "article-journal", "volume": "38"}, "uris": [{"http://www.mendeley.



com/documents/?uuiid=0bc9e5ca-021a-4149-9138-ca3019079ed7"]}], "mendeley": {"formatte dCitation": "(Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2013). La mejor continua no solo se constituye en un reto sino además es un compromiso en el contexto de la instituciones en base al aseguramiento de la calidad, donde la formación permanente de especialistas que permitan enfrentar las múltiples transformaciones a las que se ve abocada la institución (López, García, Monter, & Cobas, 2015).

## **METODOLOGÍA**

El presente estudio reflexivo involucra la caracterización de una propuesta de visión del direccionamiento y gestión estratégico como la fase inicial implementada hacia la gestión de la calidad de educación superior, en respuesta a lo que se establece en los modelos de evaluación para el aseguramiento de la calidad de las universidades en Ecuador.

El desempeño de las universidades debe ser enfocado hacia un aspecto de su calidad de forma pluridimensional de sus funciones y actividades, enseñanzas, programas, investigación, estímulo y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y el mundo universitario (UNESCO, 1998).

## **DEFINICIÓN DE LA UNIDAD Y NIVEL DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis será la Universidad Nacional de Chimborazo con su propuesta de sistema de gestión de calidad y de forma concreta hacia el eje de dirección y gestión estratégica, parte del sistema de gestión de la calidad; donde se propone una visión de innovación para la alta dirección de procesos que permitan mejorar la universidad hacia la calidad a partir del organismo gobernante.

## **LA BÚSQUEDA DE LA CALIDAD VS LOS PROCESOS DE ACREDITACIÓN.**

La calidad como se ha mencionado antes es un objetivo que las instituciones de educación superior en razón de ser una de las variables más críticas de desempeño, la identificación de estas variables puede ayudar a que retroalimentar los problemas que no satisfacen las expectativas del usuario (Castanedo, 2012). La premisa de las instituciones a partir de una experiencia de acreditación es pasar de una postura esencialmente reactiva, formal y política a una postura proactiva y técnica, comprometida con el desarrollo de la mejora continua, y esto lógicamente ligado a un Sistema de Gestión de la Calidad donde se pueda verificar la expresión de los valores académicos de la institución con el comprometimiento del uso de mejoras prácticas en la gestión de sus funciones o procesos; alineados con la mejora continua y el aprendizaje (Backhouse, Grünewald, & Letelier, 2007).

La relación entre la calidad y la acreditación es muy importante considerando los aspectos antes mencionados, es así que el sistema de educación en el Ecuador, una vez aprobada la Ley Orgánica de Educación Superior en el año 2010, creó el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior (CEAACES), mediante este ente todas las instituciones se sometieron a procesos de acreditación y categorización. La Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH) en el año 2013 fue evaluada en proceso obligatorio, obtuvo su acreditación sin embargo fue ubicada en la categoría "C" (CEAACES, 2013), de forma obligatoria se presentó a una recategorización, que tuvo como resultado conforme la aplicación del modelo de decisión MAUT (Multi Attribute Utility Theory), obtuvo un desempeño global correspondiente al 35,35%; manteniéndose en la misma categoría, y permitiendo la apertura de un debate sobre los procesos de evaluación y su finalidad.



Las reformas a la Ley Orgánica de Educación Superior plasma el sentido básico de los procesos de evaluación, determinando que la búsqueda autorreflexiva hacia la excelencia, invita a concebir que el fin último es la calidad y no la acreditación (CEACCES, 2015).

Ante este contexto es inherente una propuesta que permita de forma estratégica pasar de una situación de categorización "C" (Universidad acreditada, en la tercera categoría del sistema, con un 35,35% de desempeño) a una situación de universidad categoría "A" (Universidad que avance permanentemente en cumplimiento al principio de calidad plasmando estos avances con indicadores cuanti y cualitativos); por lo que es imprescindible una gestión de organización una nueva gestión organizacional, para que, de forma objetiva y con los mismos recursos se entreguen mejores resultados, para ello una visión estratégica, en base a una planificación visional y técnica, que opere mediante una filosofía de procesos, servicios y resultados, es la alternativa real y factible que permita saltos evolutivos en la universidad, en torno a la búsqueda de la calidad educativa.

## **VISIÓN DESDE EL DIRECCIONAMIENTO Y GESTIÓN ESTRATÉGICA (CASO UNACH)**

### **CONTEXTO**

Las universidades en el Ecuador tienen una naturaleza y régimen propio reconocido por la Constitución de la República del Estado; es así que el marco legal que rige este sistema, no solo que impone las condiciones de la administración pública sino además genera especificidades propias, como es el principio de cogobierno, que se lo podría definir como un componente de la garantía institucional que entrega el estado a las universidades denominada autonomía universitaria, en tal virtud estas instituciones se direccionan de forma compartida entre sus actores (LOES, 2018). El Cogobierno garantiza que la universidad tenga como máxima instancia

a un órgano colegiado superior que en el caso de Universidad Nacional de Chimborazo es el Consejo Universitario determinado en el Estatuto Institucional del presente año.

El Consejo Universitario, a fin de alcanzar la calidad, debe ejercer el direccionamiento estratégico, mediante procesos que en el marco del principio de la seguridad jurídica contemplado en el artículo 82 de la Constitución de la República, ejerza sus atribuciones y deberes, para ello es imprescindible que se determinen su gestión mediante procesos, tanto en el marco del ejercicio de la administración pública como de la gestión estratégica, producto de este condicionamiento dual, producto de este trabajo investigativo se podrían definir los siguientes tipos de procesos del órgano colegiado superior:

1. Gestión de Ejercicio Estratégico de la Política Pública.
2. Gestión de Aprobación de Reglamentación Interna.
3. Gestión de Aprobación de Planificación Estratégica y Presupuestaria.
4. Gestión de Supervisión de la Ejecución Corporativa.
5. Gestión de Nombramiento y Remoción.
6. Gestión de Competencia y Concesión.

El Rector es la primera autoridad ejecutiva (LOES, 2018), por ende quien debe ejercer la gestión estratégica, es quien está dedicado a la representación ejecutiva institucional y toma de decisiones, mediante sus disposiciones de más alto rango de tipo gerencial, la Universidad consigue sus objetivos estratégicos, dinamizando al Alma Mater a las situaciones y estados colectivamente propuestos, en el marco de una planificación estratégica que en la Universidad Nacional de Chimborazo finaliza en el año 2021. Por ende, la organización debe estar diseñada



para otorgar las condiciones en las que el Rector cuente con todos los recursos, tiempo e información que le permitan implementar su gestión estratégica, a fin de propiciar la calidad. El rol del círculo de colaboradores de contacto directo tanto en nivel de asesoría, apoyo, asistencia y operatividad, debe concebir la importancia del direccionamiento estratégico; por ende, es menester contar con todas las herramientas necesarias para propiciar el escenario adecuado en el cual la autoridad pueda ejercer su función ejecutiva y de liderazgo.

Por lo expuesto, de la reflexión técnica realizada en el presente artículo, se define que es fundamental desarrollar los siguientes tipos de procesos:

1. Gestión de Nombramiento y Remoción.
2. Gestión de Representación y Rol Ejecutivo.
3. Gestión de Dirección para Consecución de Objetivos.
4. Gestión Competencia Dispositiva.

Además de estos procesos se hace importante contar con instancias y herramientas que permitan un rol dinámico del Rector.

En la Figura Nro. 1 se muestran las herramientas de apoyo para la gestión estratégica facultado en la dirección técnica del sistema de aseguramiento de la calidad. La innovación involucra el recurrir a herramientas que permitan “hacer la estrategia” que permitan aprovechar las oportunidades (Linàs-Audet et al., 2011).

#### **DE LO FUNCIONAL A PROCESOS DE CALIDAD.**

En el contexto de la UNACH y su referente calificación de acreditación generó la necesidad hacia un nuevo momento de cambio a partir del enfoque de calidad en la Educación Superior, alienado al proceso que intervengan

estratégicamente para asegurar la calidad; por lo que en este caso fue cambiar la cultura organizacional funcional a un esquema de procesos con enfoque en el aseguramiento de la calidad como lo dicta la ley Orgánica de Educación Superior:

La Ley Orgánica de Educación Superior, en el Art. 18, establece que el ejercicio de la autonomía responsable consiste entre otros aspectos, en la libertad de expedir sus estatutos en el marco de las disposiciones de la invocada Ley (...). Esto teniendo como base el art. 355 de la Constitución de la Republica que reconoce 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.

La Universidad Nacional de Chimborazo en el año 2016 emprende una actualización técnico-instrumental que permita consolidar una Gestión por Resultados, basada en un Modelo Organizacional por Procesos, para ello mediante las Resoluciones 0232 y 0235-HCU-2016 del Honorable Consejo Universitario aprueba el Modelo de Gestión Organizacional por Procesos.

Este proceso de cambio involucra una divergencia que va desde la cultura organizacional hasta el mejoramiento de cada uno de los actores del quehacer universitario, sin embargo, a partir de esta gran decisión orientada hacia los fines de la calidad los principios fundamentales de la toma de decisiones recae indudablemente bajo la premisa de la Ley en la gestión estratégica en los procesos gobernantes.

En la Figura Nro. 2 se establece la relación de los procesos gobernantes que se enmarcarían como consecuencia del mandato del principio de cogobierno, que es el que establece la generación de un órgano colegiado académico superior y de una primera autoridad denominada



rector. Se denota además que la gestión organizacional por procesos hace que la base para el cumplimiento de los principios de cogobierno y calidad es el ejercicio gobernante desde una visión estratégica, ya que lidera la institución, con legalidad y legitimidad, para mover que la institución pase de una situación actual (c) a una situación deseada (a) y para ese paso de C → A es necesario direccionamiento estratégico, sin perder de vista que la mejora de servicios involucra el desarrollo de sistemas de información como un apoyo para la toma de decisiones con eficiencia (Gutierrez, 2017); en el caso institucional (UNACH) el sistema de gestión de la calidad busca este apoyo desde sus procesos hacia la integración y sistematización.

## CONCLUSIONES

La calidad en la educación superior supone la diferencia y diversidades en las instituciones, y a partir de los mecanismos de acreditación es inherente el cambio hacia los procesos que aseguren la calidad, haciendo que las evaluaciones y acreditaciones son “medio” y no “fin”. Los cambios fundamentales en el ámbito del desarrollo de la gestión estratégica articulado hacia los procesos de calidad puede elevar significativamente el resultado hacia un nuevo horizonte de las universidades, la visión que se presenta en este trabajo demuestra que los cambios desde la dirección y gestión estratégica tiene que ir de la mano de los sistemas de calidad ello sin duda garantiza que no solo el éxito en los procesos de evaluación sino sobre todo que las decisiones acertadas permitan el alcance y aseguramiento de la calidad.

## REFERENCIAS

- Almuñías Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2002). La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. In *Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior* (pp. 55–67).
- Arrieta, D., Figueroa, E., & Meléndez, M. A. (2016). La relación de la dirección estratégica y la calidad educativa en la evaluación y acreditación de las Instituciones de Educación Superior. In *Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior* (pp. 23–40).
- Ávila Martínez, M., Hernández Silva, M. del C., & Gómora Miranda, Y. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 6(12).
- Backhouse, P., Grünwald, I., & Letelier, M. (2007). Un modelo de sistema institucional de aseguramiento de la calidad. *ACREDITACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES*, 144–169.
- Barra Salazar, A. M., & Gómez Fuentealba, N. M. (2015). Análisis comparativo entre universidades estatales y no estatales de Chile respecto de su dirección estratégica. *Actualidades Investigativas En Educación*, 15(2). <https://doi.org/10.15517/aie.v15i2.18949>
- Barroso, G., Córdova, B., Calero, S., Recalde, A., Montero, R., & Delgado, M. (2015). Evaluación ex ante de proyectos para la gestión integrada de la I+D+i. Experiencia en universidades del deporte de Cuba y Ecuador. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 20(204).



- Castanedo, S. G. (2012). Calidad y dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior : la implementación , fase olvidada. In *Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior* (pp. 69–82).
- Cataluña, U. P. de, & CINDA. (2007). *Acreditación y dirección estratégica para la calidad en las universidades. Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria*.
- CEAACES. Material para el taller de capacitación sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas (2013).
- CEACCES. (2015). Adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al Proceso de Evaluación , Acreditación y Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas 2015. *Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de La Calidad de La Educación Superior*.
- Duro, V., & Gilart, V. (2016). La competitividad en las Instituciones de Educación Superior : aplicación de filosofías de gestión empresarial . Gestión del proceso de negocio. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 166–181.
- Fernández Pino, J. W., Barbón Pérez, O. G., & Añorga Morales, J. (2016). Enfoque estratégico en la gestión de las universidades y la concepción estratégica de la Educación Avanzada. *Revista Cubana de Reumatología*, 18(1), 71–75. Retrieved from <http://scielo.sld.cu/pdf/rcur/v18n1/rcur12116.pdf>
- Gutierrez, C. L. (2017). LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD CON EL USO DE TI EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. *JSSMRR*, 1(1), 64–76.
- Llinàs-Audet, X., Giroto, M., & Parellada, F. S. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: El caso de las universidades españolas. *Revista de Educacion*, 355, 33–54.
- LOES. (2018). Ley Organica De Educacion Superior, Loes. LOES. Retrieved from <http://www.conocimiento.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Ley-Organica-de-Educacion-Superior-LOES.pdf>
- López, O., García, J., Monter, I., & Cobas, M. E. (2015). La mejora continua : objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *EduMecentro*, 7(4), 196–215.
- Macías Sánchez, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica en instituciones de Educación Superior. *Palermo Business Review*, 13, 51–72.
- Morocho, A., Andrade, D., Vinueza, S., & Calderón, M. (2017). Cuadro de mando integral para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas. *Revista Científica de Investigación Actualización Del Mundo de Las Ciencias.*, 1(4), 620–648. <https://doi.org/10.26820/reciamuc/1.4.2017.620-648>
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2013). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES : UN ESTUDIO EXPLORATORIO DESDE CHILE Emilio Rodríguez-Ponce. *Interciencia*, 38(1), 35–41.
- Rodríguez, E. (2006). El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. *Calidad En La Educación*, 47–63. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=2060365%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2060365&orden=76037&info=link>



UNESCO. (1998). Conferencia Mundial sobre Educación Superior. In *La educación superior en el siglo XXI* (pp. 1–137).

Villaruel, C. (1994). Calidad y acreditación universitarias latinoamericanas para Latinoamérica. *Evaluación Institucional de Las Universidades: Caso Venezuela*.

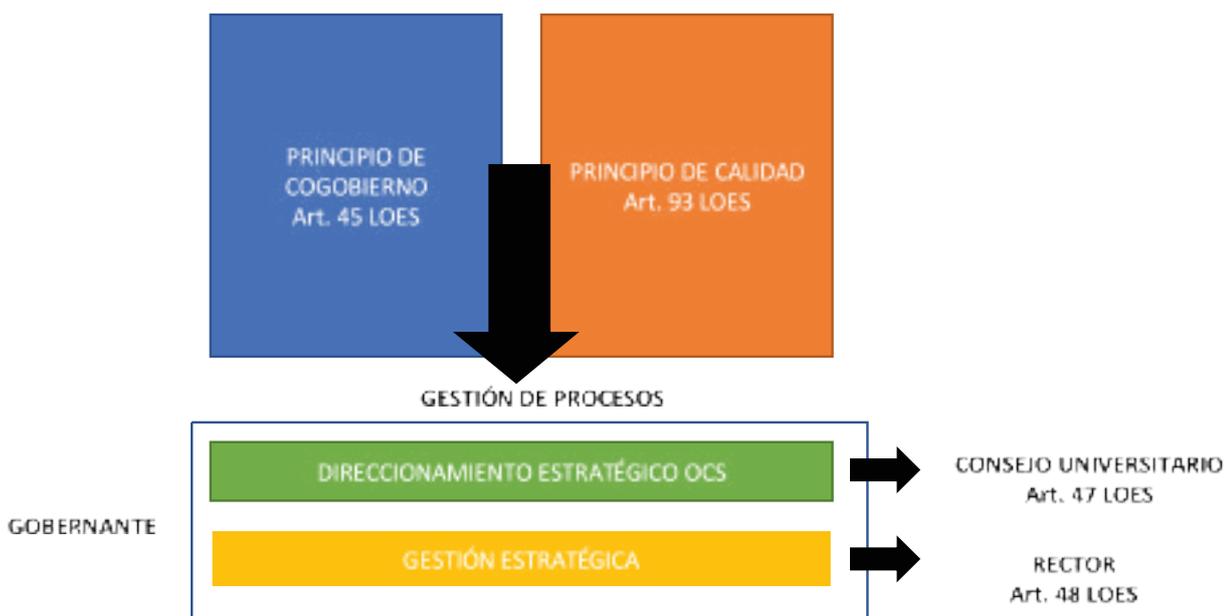
## ANEXOS

Gráfico Nro. 1. Herramienta de gestión estratégica



Elaborado por los autores.

Gráfico Nro. 2. Gestión Estratégica



Elaborado por los autores.