

**Título: Modelo de gestión educativa para institutos técnicos y tecnológicos.**

**Autor: PhD. Victor Gustavo Gómez**

**Institución: Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología - Ecuador**

**Email: vgomez@bolivariano.edu.ec**

## **RESUMEN:**

Los procesos de transformación social derivados de los cambios previstos en la matriz productiva del Ecuador, exige una educación técnica y tecnológica que cumpla con los requerimientos de calidad académica y científica que la haga pertinente a su medio social, por lo que el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología propone un modelo de gestión integrada denominado GINTECNO basado en las prácticas de planificación estratégica institucional, a través de un estudio descriptivo con enfoque teórico conceptual y un análisis intensivo de la realidad de la institución, tomando como unidad de análisis la propia sistematización de su práctica, focalizada principalmente en aspectos como: infraestructura, proceso de apoyo a las actividades sustantivas, capital humano, organización económico – financiera, gestión de la Información y la comunicación interna, estructura, proyección y alcance, el modelo propuesto pretende generalizar desde la propia experiencia para que pueda ser replicado por otras instituciones, debido a la limitada información metodológica de modelos de gestión en instituciones técnicas y tecnológicas y los procesos de certificación de la calidad que se encuentran evaluando los entes gubernamentales encargados en el Ecuador.

**Palabras Claves: Modelo de Gestión integrada, GINTECNO, Instituto Tecnológico, modelo teórico-conceptual.**

## **INTRODUCCIÓN.**

La historia de los sistemas educación revela que su desarrollo ha estado condicionado por las transformaciones que en diferentes períodos han sido emprendidas, para dar respuesta a las demandas de las cambiantes condiciones sociales y a los avances en el campo científico que se obtienen en todas las áreas del conocimiento. En los últimos años han sido vertiginosos estos cambios sociales y países como España, Costa Rica, México, Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela entre otros, transitan por reformas educativas, modernizaciones curriculares, trasformaciones globales de corto y que

rescatan y dimensionan el papel de la educación (García Ramis, 2002).

El Dr. Bringas Linares (1999), refiriéndose a la dirección universitaria plantea que “se necesita una mayor capacidad para administrar la complejidad y movilidad del entorno”. En el caso de la Educación Técnica y Tecnológica, el proceso de gestión de sus actividades y funciones principales se hace más complejo, por cuanto estas instituciones han de trabajar para dar respuesta, a la elevación gradual de la calidad del egresado, así como, a la efectividad de su inserción en el mercado laboral en un entorno que los ha desacreditado por años y que minimiza el impacto que tienen para la sociedad ecuatoriana las carreras de corte técnico o tecnológico.

Unido a ello, se necesita garantizar la preparación del claustro docente como condición sine qua non, para lograr la elevación gradual de la calidad del egresado y contra ello conspira la oferta salarial de las universidades públicas y privadas, que hace que la competencia sea desleal y los mejores docentes no tengan interés en ser contratados por los institutos superiores o por lo menos no en calidad de docentes a tiempo completo (de planta) con relación de dependencia.

Se ha hecho necesario buscar alternativas a la gestión en estas instituciones, que se adapten a las necesidades de las mismas, e identificar en los modelos seleccionados como referentes aquellos elementos que aportan o no valor. En este sentido, sistematizar, en forma de modelo teórico, las acciones de gestión realizadas por el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología se convierte en una oportunidad para el resto de las instituciones de su tipo con el cual se podrán determinar el nivel de eficiencia de la gestión de los recursos humanos y financieros.

Por mucho tiempo, se ha percibido a la educación técnica y tecnológica como la simple formación para un oficio y continúa siendo entendida como una estructura educativa o como un tipo de institución educativa más, cuando en la realidad posee objeto y campo técnico – tecnológicos muy bien delimitados dentro de las áreas del conocimiento y con un fundamento científico que le queda debiendo aún, en las condiciones del Ecuador, a su desarrollo y perfeccionamiento.

En tal sentido, se evidencia la existencia de un problema social partiendo de la necesidad de enfocar la labor de las instituciones de educación superior desde los retos que impone el desarrollo científico tecnológico contemporáneo para lograr que se conviertan en instituciones intensivas en conocimiento. Por lo tanto se hace necesario

un fundamento metodológico explícito que posibilite analizar los resultados obtenidos en la práctica, representado mediante un modelo teórico conceptual con enfoque de mejora continua, que permita el perfeccionamiento de la gestión de los procesos en los institutos tecnológicos ecuatorianos.

De acuerdo con lo expuesto se plantean la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los elementos que componen el modelo de gestión del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología que posibilitan su sistematización teórica para poder ser generalizado a otras instituciones de su tipo?

La metodología adoptada se justifica en que la situación problemática a estudiar constituye un sistema limitado lo que hace conveniente un estudio descriptivo con enfoque teórico conceptual y un análisis intensivo de la realidad de la institución, en busca de los elementos que identifican en ella el éxito de la gestión desarrollada en los tres últimos años. La unidad de análisis todo el tiempo lo constituye el propio ITB pues en la modelación teórico conceptual de la gestión en la práctica diaria del mencionado instituto es donde se centra la esencia de los resultados lo que se focaliza, principalmente en aspectos como:

- Infraestructura, definida por el control sobre el grado o nivel de ocupación, condiciones ambientales, accesibilidad, mantenimiento, renovación, seguridad, etc.
- Proceso de apoyo a las actividades sustantivas, definido por los procesos de selección, adquisición, mantenimiento, actualización, soporte, viabilidad y definición de niveles de priorización de los medios y recursos para el desarrollo de las actividades sustantivas (docencia – investigación – vinculación).
- Capital humano, interpretado como los procedimientos que se siguen para la selección, capacitación, evaluación, control del desempeño, etc.
- Organización económico – financiera, que incluye temas de presupuesto, financiamiento, control económico, análisis de riesgos, etc.
- Gestión de la Información y la comunicación interna, como centro y núcleo de todas las actividades y procesos de la institución.

- Estructura, proyección y alcance, entendida como la organización y planeación estratégica y los procesos de control continuo de la calidad y retroalimentación.

La necesidad que poseen los institutos superiores tecnológicos de contar con una herramienta que se adapte a las necesidades de gestión para lograr resultados exitosos en el proceso de acreditación y evaluación institucional, ha llevado a los autores a profundizar, mediante la sistematización del quehacer práctico, en la propuesta de un modelo que identifica los resultados logrados en el ITB para generalizarlo a las organizaciones de su tipo en el Ecuador.

## **DESARROLLO:**

### **CONCEPCIÓN TEÓRICO - CONCEPTUAL DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL ITB**

Al sistematizar mediante un modelo teórico – conceptual la realidad del control de procesos y de la gestión integral en el ITB, se tiene en cuenta los aportes de modelos precedentes y se orienta a la preparación permanente de los cambios cualitativos a través de la planeación, implementación y seguimiento de los cambios cuantitativos, basada en un enfoque sistémico y de mejora continua que sustentan su actuación contextualizada con pertinencia, racionalidad y orientación al futuro.

El modelo del ITB parte de una concepción holística y sistémica pues cada uno sus elementos componentes forman parte de la gestión integrada en la organización e inciden sobre toda ella lo cual implica que en la medida en que uno de los componentes del modelo mejore o retroceda en su desempeño en relación con las entradas y las salidas que se definen para cada uno de los procesos, el ITB en su conjunto tendrá que reajustar la toma de decisiones en el control para garantizar los niveles de efectividad en su gestión.

### **PROCESOS CONSTITUYENTES EN EL MODELO GINTECNO**

Partiendo del marco jurídico, académico, financiero y social definido para las instituciones de educación superior en el Ecuador se definen los procesos: estratégico, operativos o clave y de apoyo, como elementos constituyentes del modelo que definen la orientación estratégica que caracteriza a la organización y determina hacia dónde dirigir los esfuerzos y el control de la gestión. El modelo incluye, por su enfoque

proactivo, un proceso de diagnóstico permanente en las salidas de cada proceso de manera que se aplique el mejoramiento continuo que garanticen los cambios cuantitativos y cualitativos en las entradas de cada uno de ellos para garantizar la eficiencia y eficacia en la gestión integrada.

El modelo sistematizado parte del reconocimiento de la importancia del liderazgo y entiende por gestión integrada el diferencial que resulta del funcionamiento, el desempeño de los procesos y los logros que se manifiestan en forma de resultados en un centro formativo y, al mismo tiempo, plantea una nueva mirada a los actores que, de modo participativo, deben gestionar y liderar la organización. (Ver anexo 1)

### EL LIDERAZGO COMO ELEMENTO ESENCIAL DEL MODELO TEÓRICO PROPUESTO

El éxito de la gestión en el ITB pasa por el manejo de la organización por un rector y un equipo de directivos que, en su mayoría, se manejan fuera de la toma unilateral de decisiones lo cual propicia que el equipo dirija el instituto a partir de la red de relaciones que se han establecido entre los diferentes procesos, lo cual implica que las responsabilidades se delegan, existe un culto a la colaboración y el reconocimiento del trabajo colectivo por sobre el personal, se estimula la participación de todos los actores en los resultados del instituto.

Partiendo de lo anterior puede decirse que el modelo que se ha sistematizado a partir de la realidad práctica exitosa del ITB mantiene el enfoque hacia el cliente, la interacción con el entorno y un enfoque de procesos que fueron los elementos principales que se plantearon anteriormente en relación con las organizaciones de educación y la visión empresarial (no lucrativa) de su gestión.

### LA VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD COMO PROCESO OPERATIVO CLAVE DEL MODELO TEÓRICO PROPUESTO

Partiendo de su condición de sistema abierto, el ITB promueve la socialización y circulación del conocimiento en ambos sentidos: desde y hacia el entorno social mediato e inmediato y se trabaja en la definición de los vínculos que deben establecerse con la comunidad externa para potenciar las capacidades del instituto.

La experiencia que se sistematiza apunta a la existencia de un trabajo continuo orientado a promover la formación de vínculos sólidos con empresas, empresarios,

instituciones públicas, asociaciones comunitarias y sociales, universidades, expertas de la comunidad, bolsas de empleo, entre otros.

Los indicadores que pueden medir el desempeño de este proceso no se relacionan de forma alguna con la cantidad de proyectos o convenios que se logren en la institución sino mediante la valoración de los impactos que general las actividades que se desarrollan como parte de los mismos.

## LA ACTIVIDAD ACADÉMICA Y LA INVESTIGATIVA COMO PROCESOS OPERATIVOS CLAVE DEL MODELO TEÓRICO PROPUESTO

Para definir las perspectivas en las cuales organizar el control de la gestión de los procesos operativos clave de formación e investigación se parte de la definición de las características básicas del objeto de estudio práctico en cada una de las carreras.

En el caso del sistema de investigación e innovación tecnológica del instituto, las Políticas de Investigación regulan, desde lo investigativo y lo curricular:

- la transformación del talento humano en el ámbito socioeconómico, cultural y de salud, local, regional y nacional,
- la formación de docentes investigadores y estudiantes investigadores en las diferentes carreras,
- la ejecución de proyectos institucionales con participación de las diferentes carreras y con vinculación comunitaria,
- la planificación y ejecución de programas de capacitación permanente para docentes, estudiantes investigadores, egresados y la comunidad en general,
- la incorporación de programas de formación en metodología de la investigación científica, general y específica para cada carrera y programa académicos, dentro de la planificación curricular para cumplir con los objetivos del modelo educativo y pedagógico del Instituto,
- la generación, desarrollo y difusión del conocimiento científico y tecnológico mediante la intensificación de la producción escrita y tecnológica, la cooperación científica y tecnológica a través de redes nacionales e internacionales.

## LA PLANEACIÓN Y PROYECCIÓN DEL ALCANCE INSTITUCIONAL COMO PARTE DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS DEL MODELO TEÓRICO PROPUESTO

La reflexión estratégica en el ITB se constituye en una relación dialéctica entre fines y medios necesarios para alcanzarlos. En el instituto se concibe a la Planificación

Estratégica dentro del modelo de gestión donde se definen las etapas en las cuales debe desarrollarse el proceso de toma de decisiones para el logro de sus objetivos y el costo que tiene, desde todos los puntos de vista, cada una de dichas etapas para la institución.

El PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional) del ITB es concebido, como proceso estratégico de planificación y proyección visionaria y encierra una estructura compuesta por elementos y momentos participativos, con visión de trabajo equipo como estrategia de liderazgo ubicuo asumida en la organización, generando respuestas ágiles a las exigencias internas y externas.

La estructura del PEDI sigue un hilo conductor simple dejando claro ¿Quién es el ITB?, ¿Dónde está?, ¿Hacia dónde va?, ¿Cómo va a lograrlo? y ¿Cómo y cuándo se realizará el seguimiento, control y evaluación? La simplicidad de la conformación del presente PEDI del ITB tiene su origen en la evolución y desarrollo del propio instituto que se venía manejando mediante planes de trabajo desagregados y desintegrados, centrados en enfoques poco actualizados y mediados por la desalineación a las políticas, a la normatividad vigente y a los modelos de evaluación implementados por los órganos de control en Ecuador.

A su vez, el ITB proyecta dentro de su planeación estratégica y operativa (POA) aquellos ámbitos de gestión que permiten la integración de los procesos operativos y de apoyo a los procesos estratégicos clave de la institución.

## LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO COMO OTRO DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS DEL MODELO TEÓRICO DEL ITB

El proceso estratégico de gestión del capital humano en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología parte del reconocimiento de que las personas son la mayor ventaja competitiva de la organización.

El caso ITB en el tema de gestión del capital humano parte de la consideración colectiva de que forman parte de un proyecto desafiante, surgido de una necesidad percibida por todos y consideradas por los integrantes de la comunidad ITB como algo, donde todos participan de las decisiones, de la selección, la evaluación y el reconocimiento en un clima de pertenencia.

La formación continúa para la actualización del personal docente y los trabajadores de apoyo y administrativos integra la estrategia de gestión del capital humano.

Desde el punto de vista de Control de la Gestión está diseñado el sistema de evaluación de desempeño para todo el personal, el sistema de incentivos contra resultados, el sistema de capacitación y formación continua, el sistema de becas, más del 65 % del personal docente se encuentra contratado a tiempo completo y se realiza el aporte a la seguridad social, etc.

El proceso estratégico de planificación y seguimiento se encarga de garantizar la integración del resto de los procesos y ejecuta el control de la gestión. Ello lo hace un elemento estratégico dentro del modelo al encargarse directamente de la mejora continua de todo que se haga en el ITB. Es en este proceso donde se condicionan los momentos que hacen posible el funcionamiento del mismo, su maniobrabilidad y el mejoramiento de los procesos.

Le corresponde a este proceso definir y estar al tanto de cuáles son las exigencias del cliente en relación con la actividad que desarrolla el ITB, como son percibidas por el cliente, cómo puede ser mejoradas las actividades que presentan problemas en sus salidas, cuáles cambios se requieren para ello, etc.

#### LA PLANIFICACIÓN DE INGRESOS, INVERSIONES, COSTOS Y PRESUPUESTOS DENTRO DEL MODELO TEÓRICO DEL ITB

El Instituto centra su accionar, desde el punto de vista financiero en garantizar que las estrategias de crecimiento y desarrollo puedan prever los efectos y las necesidades de la colectividad a mediano y corto plazo y se responda a las exigencias de los órganos de control en tal sentido.

La actividad económico-financiera en el ITB sirve de sustento para el desarrollo de sus procesos sustantivos, siendo a su vez un proceso estratégico sin que llegue a constituir un fin ni el centro de la gestión a pesar del rol que desempeña al ser el instituto una organización sin fines de lucro pero autofinanciada.

El presupuesto anual se planifica, aprueba y es bien administrado durante la ejecución de manera que se logra cumplir con las exigencias de la Ley Orgánica de Educación Superior (6 % para investigación, 1 % para capacitación, etc.). En el ITB se aplica la regla clásica de la administración de producir lo más que se pueda, con calidad y a costes mínimos sin que ello signifique el aumento de la cantidad de estudiantes por curso, la disminución de las horas de docencia, el aumento de las mensualidades de los estudiantes, etc.



Unido a ello, la gestión se preocupa de elementos tan obvios e importantes como lo es la calidad del gasto, las inversiones permanentes en bienes patrimoniales, la renovación y mantenimiento de la infraestructura y el equipamiento, la mejora de la calidad de vida de trabajadores, estudiantes y docentes, la ampliación de los servicios de la biblioteca del instituto en cantidad de libros, salas, tecnología, los servicios sin costos que se ofrecen: médico, odontológico, psicológico, terapia física, podología, guardería infantil para los hijos de los estudiantes que tengan clases, etc.

La gestión financiera y patrimonial del ITB vela, mediante el análisis de indicadores específicos, por aspectos impactantes en la gestión del centro, como lo es la calidad del gasto y ello incluye el análisis constante de los costos de los servicios, de los gastos administrativos, el costo de burocracia instalada, costes de la docencia y los servicios de apoyo a ella, los costos de los retrasos en las cuentas por pagar, entre otros.

#### EL ROL DE LA COMUNICACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DENTRO DEL MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN INTEGRADA DEL ITB

Las políticas comunicativas emitidas por el máximo órgano de gobierno del ITB marcan claramente el cauce por el que deben transcurrir las estrategias elaboradas por las áreas funcionales en forma de planes o programas de planificación estratégica.

El ITB, dentro de su modelo de gestión integral asume la comunicación y la incorporación de las Tic's como un componente estratégico de las relaciones humanas y de responsabilidad social.

El éxito en este sentido se ha logrado porque se visiona y realiza en el ITB el proceso de programación estratégica de la comunicación organizacional a partir de la concepción de la comunicación como una función independiente en línea. En tal sentido, la función de comunicación en el ITB cuenta con capacidad ejecutiva suficiente para desarrollar su plan estratégico de actuación entre la organización y el entorno social al que se le debe rendir cuenta.

Unido a ello, ante el aumento de la exigencia con respecto a los temas de inclusión y atención a personas con discapacidad, la propia web refleja, a través de su sitio un acceso a un sitio web inclusivo donde se garantizan los mínimos requerimientos para que personas con discapacidad puedan tener acceso a la información y garantizar la comunicación en este sentido.

Por su parte, la automatización de los procesos dentro de las estrategias de comunicación del ITB, ha dado pasos avanzados. Se ha implementado la Plataforma SGA que posee un diseño estructurado y modular que le permite adaptarse fácilmente a las necesidades que el ITB exige. Cuenta con una interfaz web pulida, sencilla y efectiva, acorde a los perfiles de usuarios del sector académico.

Cada perfil de usuario cuenta con un número de módulos determinado que les permite realizar las labores asignadas por el administrador de la plataforma, sin embargo SGA no es en absoluto restrictivo y se pueden integrar nuevos módulos conforme a los requerimientos que se presenten en el transcurso del uso de la misma.

La plataforma implementada posibilita la fluencia de datos para la toma de decisiones y el perfeccionamiento de la gestión, el SGA está en constante evolución e incorpora progresivamente todos los indicadores que establecen el SENESCYT y el CEAACES para los procesos de acreditación y evaluación institucional.

## **CONCLUSIÓN**

Consecuente con la alineación de los procesos a los objetivos estratégicos institucionales el ITB financia parcial o totalmente la formación doctoral de sus docentes. La contribución que ella va a tener en la mejora de la calidad en el ITB no podrá ser cuestionada. El instituto pasará a ser el primero en Ecuador donde casi la mitad de su planta docente a tiempo completo alcance el título de PhD.

Es necesario destacar que, la observación externa al fenómeno de gestión en el ITB ha sido intensa y, en consecuencia, el sector empresarial y formativo de una u otra manera, ponen sus ojos y dan seguimiento a los resultados palpables y verificables de la institución.

En ese sentido, la Corporación Ekos, como el líder en el manejo de información estratégica que se encargan de ofrecer conocimientos únicos para la efectiva toma de decisiones gerenciales ha implementado una serie de premios y reconocimientos a las empresas exitosas, emprendedores y PYMES con modelos de desempeño que demuestran los resultados de una gestión perfilada, estratégica y conscientemente manejada por su equipo gerencial. El lunes 11 de noviembre en la ciudad de Quito la Corporación Ekos efectúa la entrega del premio *Ekos Pymes 2013* como Primer Lugar en la categoría "Enseñanza - Mediana Empresa" al Instituto Superior Tecnológico

Bolivariano de Tecnología. Este reconocimiento valida la idea de que externamente el instituto es observado y sometido a evaluación a partir de la transparencia de sus datos y de la información que maneja sobre sus procesos.