



Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Hormaza Muñoz, Z. I., Intriago Plaza, J. R., Zambrano Montesdeoca, L. D., y Palacios Paredes, E. W. (2022). Gerencia educativa en el contexto de educación superior: caso Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 409-425. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.27>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 27 No. Especial 7, 2022, 409-425
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Gerencia educativa en el contexto de educación superior: caso Ecuador

Hormaza Muñoz, Zaida Inés*
Intriago Plaza, José Renato**
Zambrano Montesdeoca, Lady Diana***
Palacios Paredes, Edesmin Wilfrido****

Resumen

La educación superior es el principal motor del desarrollo de un país. En el caso de América Latina y, específicamente, del Ecuador, las universidades se enfrentan a diversos retos de cara a su respuesta ante las principales problemáticas de la sociedad contemporánea. La gerencia educativa se encuentra ante el reto de responder eficientemente ante estas problemáticas y demandas. El objetivo del trabajo es describir las características de la gerencia educativa en la educación superior ecuatoriana, realizando una revisión de carácter teórico-documental. Se halló que las universidades ecuatorianas se enfrentan al reto de mejorar los niveles de calidad académica y los índices de docencia e investigación. Los programas de formación no responden a las demandas del siglo XXI. Las organizaciones de educación superior cuentan con escaso financiamiento por parte del Estado. Se concluye que la gerencia educativa se caracteriza por la toma de decisiones enfocada en intereses políticos, dejando de lado la pertinencia académica en la gestión.

Palabras clave: gerencia educativa; educación superior; Ecuador.

Recibido: 06.01.2022

Aceptado: 09.04.2022

* Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, Ecuador. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Email: zaidahmunoz@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6571-5774>

** Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, Ecuador. Dirección de Infraestructura. <https://orcid.org/0000-0003-1882-7383>, email: renato.intriago.plaza@gmail.com

*** Email: ay_abao@hotmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-8056-4804>

**** Universidad Central del Ecuador. Facultad de Odontología. PhD en Educación.

Educational management in the context of higher education: the case of Ecuador

Abstract

Higher education is the main engine of a country's development. In the case of Latin America and, specifically, of Ecuador, universities face various challenges in their response to the main problems of contemporary society. Educational management is faced with the challenge of responding efficiently to these problems and demands. The objective of the work is to describe the characteristics of educational management in Ecuadorian higher education, carrying out a theoretical-documentary review. It was found that Ecuadorian universities face the challenge of improving academic quality levels and teaching and research rates. Training programs do not respond to the demands of the 21st century. Higher education organizations have little funding from the State. It is concluded that educational management is characterized by decision-making focused on political interests, leaving aside academic relevance in management.

Keywords: educational management; higher education; Ecuador.

1. Introducción

La sociedad contemporánea está sujeta a múltiples transformaciones, desde las innovaciones tecnológicas hasta las nuevas alternativas socio-culturales. Estas transformaciones demandan a las organizaciones nuevas posturas capaces de adaptarse a los entornos rápidamente cambiantes y procurar de este modo la competitividad en el mercado y así su supervivencia.

El reto de las instituciones educativas, de todos los niveles, radica en reflexionar sobre el uso de estas innovaciones y transformaciones de la sociedad a la cotidianidad de sus funciones, sea académica o de investigación, y al mismo tiempo, generar espacios que promuevan nuevas y mejores innovaciones y mejoras de cara a fortalecer el vínculo educación-sociedad.

La educación es una de las instituciones más importantes de un país. Las universidades se enfrentan constantemente a nuevos desafíos, producto de los mencionados cambios sociales. Por lo cual, el modo como las organizaciones de educación superior responden ante estos contextos, su quehacer, el papel que desempeñan sus grupos de interés, el cumplimiento de sus objetivos, la toma de decisiones, la vinculación entre universidad y comunidad; así como, la atención de aspectos administrativos, financieros y académicos da lugar a la actuación de la gerencia educativa en este ámbito.

En América Latina la creciente heterogeneidad y diversidad de instituciones, producida por el surgimiento de las macro universidades, las organizaciones de formación técnica y los centros de carácter privado, ha generado un aumento significativo en

el número de estudiantes de educación superior. De igual modo, el incremento de la investigación científica, el impacto de nuevas tecnologías, la privatización de las instituciones educativas, el desarrollo de nuevas carreras y el crecimiento interdisciplinario de diversas áreas de conocimiento, son algunos de los cambios producidos a nivel universitario en la región durante las últimas décadas.

La gerencia educativa necesita atender estas nuevas realidades de cara al fortalecimiento del proceso educativo y de la institución educativa. El proceso gerencial trae consigo diversas herramientas que permiten el manejo y desarrollo de los factores involucrados en la educación. En el caso de la educación superior, es interés del presente trabajo abordar las herramientas y sus ejes de acción.

Ante un contexto cambiante, la gerencia educativa necesita redefinir sus estrategias y con ello readaptar sus herramientas a las nuevas características de un contexto puntual. En caso contrario, las instituciones educativas se verán relegadas a un segundo plano, siendo superadas por nuevas realidades que les resulten imposibles de comprender, atender y responder. Lo anterior podría conducir a la ruptura entre las universidades y su función social, la cual es clave para el desarrollo nacional y la atención de las múltiples problemáticas de la sociedad ecuatoriana.

De este modo, la educación universitaria en el Ecuador se encuentra en una etapa de constantes cambios a fin de mejorar los indicadores de calidad en sus instituciones de educación superior, consolidando así su desarrollo y transformaciones pertinentes. En este sentido, el propósito del presente

trabajo es describir las características de la gerencia educativa en la educación superior ecuatoriana, para lo cual realizamos un abordaje teórico-documental de autores especializados en la gerencia educativa, atendiendo sus herramientas y ejes de acción.

2. Gerencia educativa: una aproximación

La educación tiene como objetivo principal el desarrollo de la persona humana (Villegas, Valderrama y Suárez; 2019). La educación superior y las universidades poseen el rol de consolidar la formación profesional y educativa propicia para el desarrollo de las competencias que la sociedad demanda. Lo anterior implica un alto compromiso con el desarrollo social, entendiendo que la educación es el principal pilar del desarrollo de los países (Ruiz, Torres y García, 2017; Díaz-Roncero et al, 2021; Ureña et al, 2021), se hace necesario establecer rutas de gestión **óptimas** para su consolidación (Flores et al, 2021).

El acceso a la educación es uno de los pilares fundamentales del progreso social y económico de un país (Finnie, 2012) y el acceso constante e inter-generacional a la educación es clave para el combate de la pobreza a largo plazo (Lewin, 2007). La educación permite el desarrollo de habilidades de integración social y cultural del ser humano, por tanto, debe ser gratuita y equitativa, sobre la base de la capacidad de cada uno de los participantes (United Nations, 1948; ONU, 1966; UNESCO, 1998; García, 2012).

La educación está inmersa en constantes transformaciones, adaptándose a las demandas dinámicas

de los entornos en los cuales se desenvuelve, de modo que, la formación que reciben los estudiantes se constituye en un instrumento para el desarrollo de la convivencia ciudadana y la participación activa (UNESCO, 1999). Uno de los cambios más relevantes lo encontramos en la integralidad de conocimientos, habilidades, competencias y valores.

El éxito del gerente educativo se refleja en el nivel de calidad del proceso educativo (Hui y Gil, 2010). En sintonía con lo anterior, Montañez et al, (2022) destacan como aspectos claves a cuidar la dirección, los objetivos planteados, las prioridades estratégicas del proyecto, los contenidos, los métodos, el protagonismo estudiantil, el rol del docente, entre otros.

La gerencia es un tema complejo en las organizaciones educativas (Malpartida et al, 2021). Este se asume como un proceso social mediante el cual las personas se involucran en aspectos referidos a la enseñanza-aprendizaje (Botero et al, 2021). El contexto actual marcado por las consecuencias económicas provocadas por pandemia del coronavirus representa un desafío para la educación superior.

Tanto docentes como estudiantes se ven afectados en términos de estabilidad y cambio de medios de interacción (Cabrera, 2020). Los procesos de investigación y extensión se han visto interrumpidos, así como, la recepción de matrícula, generando de este modo dificultades económicas, presupuestarias y administrativas (Blankenberger y Williams, 2020).

La educación como resultado del proceso social, se ve adaptada a las

épocas y paradigmas presentes en la historia de las sociedades (Guevara et al, 2021). Paredes-Chacín, Inciarte y Walles-Peñaloza (2020) sostienen que funcional y financieramente, la gerencia se ha visto en la necesidad de introducir cambios estratégicos y ajustes en la programación, prácticas y condiciones operativas para garantizar el funcionamiento de las instituciones educativas. La UNESCO (2020) llama a coordinar acciones entre el sector educativo, el gobierno y organizaciones no gubernamentales a fin de reducir los efectos causados por la desaceleración económica.

La gerencia educativa es el proceso a través del cual se organizan y administran los recursos de una organización con el propósito de alcanzar los objetivos trazados (Guevara et al, 2021). Para hacerlo posible, las organizaciones requieren esfuerzos coordinados, combinando recursos humanos y materiales, para la construcción del proceso enseñanza-aprendizaje. Caira-Tovar, Lescher-Soto y Sánchez-Morles (2021) sostienen que en el caso de las organizaciones educativas, la gerencia contempla el reto de tomar decisiones para hacer posible emprender iniciativas de cara a lograr sus funciones básicas: docencia, investigación y extensión.

Las características de la gerencia educativa responden a ejes gerenciales para el desarrollo de organizaciones educativas. En este sentido, Garbanzo-Vargas (2015) señala múltiples áreas claves para el desarrollo de las organizaciones educativas, las cuales se destacan en el Cuadro 1.

Cuadro 1

Ejes organizacionales para el desarrollo de las organizaciones educativas

Eje organizacional	Definición
Liderazgo innovador	Responde con propuestas transformadoras enfocadas hacia el desarrollo de oportunidades.
Organización innovadora	Actualización constante de sí misma de cara a la competitividad global.
Calidad y pertinencia educativa	Renovar planes y programas académicas con el fin de responder a las demandas del entorno.
Redes de cooperación	Formas de trabajos globales. Facilita el intercambio de conocimientos y experiencias con otras organizaciones del resto del mundo.
Políticas de internacionalización	Alianzas internacionales que permiten articular proyectos y gestionar recursos más allá de sus fronteras.

Fuente: Elaboración propia (2022).

El desarrollo de estos ejes están enmarcados en la necesidad de la gerencia educativa de administrar los niveles de la organización estratégicamente a fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos (Moya, López y Artigas, 2018; Marín-González y Alfaro, 2021). De este modo, el manejo de la organización y la funcionalidad de la misma responde a la ejecución de las actividades necesarias y la toma de decisiones acertadas (Arias, 2009), adoptando la direccionalidad requerida para alcanzar un gran desempeño en la medida que propicia el aprendizaje emplea las herramientas y métodos adecuados (Caira, Sánchez y Lescher, 2021).

Las nociones y herramientas sobre gerencia han sido construidas en el ámbito industrial y empresarial, desde el cual han sido extrapolados estos conceptos hacia el ámbito educativo. Sierra et al, (2010) sostiene que la aplicación de estas ideas debe permitir a

las instituciones educativas el desarrollo de profesionales eficientes que, además de educarse en su área profesional, cuenten con habilidades referidas a la gerencia y la toma de decisiones. Para ello, el aspecto de la formación docente resulta fundamental (López, 2016; Hinojosa, Epiquién y Morante, 2021; Pedraza y González, 2021). Cano y Ordoñez (2021) resaltan un vínculo entre la formación del profesorado y el avance del conocimiento científico, tecnológico, humanístico y artístico de las sociedades.

Moya, López y Artigas (2018) consideran que los modelos gerenciales de las universidades latinoamericanas no comparten el espíritu democrático que pregonan. Se observa que muchas instituciones carecen de congruencia entre sus postulados, presentando notables discrepancias entre su constitución como organizaciones dirigidas al bienestar social y el criterio de la rentabilidad como premisa principal.

En esta dirección, Manzanero y Ramírez (2018) sostienen que el principal interés de la educación superior es formar ciudadanos capaces de participar en el quehacer social. Agregan, además, que esa formación debe ser de carácter democrático en el sentido más global del término. En este sentido, Bolívar (2016) agrega que la educación debe capacitar a los ciudadanos para participar activamente en los asuntos públicos, sin exclusión, con las habilidades necesarias para la participación política y la inserción social. A partir de lo anterior, se comprende que la educación representa el medio a través del cual se transfieren las moralidades ciudadanas y se construye la convivencia democrática (Manzanero y Ramírez, 2018).

Las instituciones de educación superior en América Latina deben estar dirigidas a promocionar actividades docentes creativas e innovadoras, construyendo convergencias interdisciplinarias a partir de un conocimiento contextualizado (Yovera, 2020). Las organizaciones educativas se encuentran ante la constante necesidad de adaptación, como condición de supervivencia, a partir de la construcción de sus espacios de reflexión, discusión, promoción, convirtiéndose así en referentes de investigación de la sociedad del conocimiento (Toffler, 1996).

Toda autoridad educativa se encuentra ante el desafío de tomar decisiones que permitan emprender iniciativas, convenios y adecuaciones viables de cara al desarrollo de la organización y el cumplimiento de

su misión (Zubiría, 2015; Vladés-Montecinos y Ganga-Conteras, 2021; Caira y Sánchez, 2021). En la actualidad, esta toma de decisiones debe ser de corte ambientalista, integral, humanista, inclusiva y global. Las universidades deben estar en sintonía con la innovación, conocimientos renovados, la promoción de cambios y la capacidad de adaptación a su entorno y a los nuevos desafíos, a fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

La gerencia educativa se encuentra ante el reto de promover, organizar y dirigir el funcionamiento de las diferentes estructuras que conforma la institución. Para ello, es importante su capacidad en planificar, administrar, supervisar y evaluar el desarrollo del proceso educativo (Robbins y Coulter, 2014; Torcatt, 2020). Druker (2004) conceptualiza la labor gerencial como un proceso continuo, empeñada en tres labores claves para el funcionamiento organizacional: a) el cumplimiento de sus propósitos a la par que alcanza su misión; b) gestionar la productividad laboral y la realización profesional de sus trabajadores; c) asumir los impactos y las responsabilidades adquiridas.

Moya, López y Artigas (2018) presentan una serie de herramientas gerenciales utilizadas en organizaciones de educación superior en aras de facilitar la planeación, administración, dirección, control y evaluación de los procesos organizacionales, facilitando la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente con el objetivo de alcanzar las metas establecidas con el más alto desempeño posible. (Cuadro 2).

Cuadro 2

Herramientas gerenciales aplicadas en universidades latinoamericanas

Herramienta	Definición
Análisis de entorno	Instrumento que permite evaluar la incertidumbre del contexto en donde tendrá lugar el desarrollo de una política, programa o proyecto social. Permite identificar las oportunidades y riesgos del entorno a fin de ejecutar exitosamente determinada acción.
Construcción de escenarios	Consiste en describir situaciones futuras y las consecuencias de ella, permitiendo transitar desde la situación actual a una situación futura. Facilita la toma de decisiones a partir del análisis de problemas futuros.
Análisis de problemas	Permite determinar sistemáticamente las causas de los problemas presentes en las instituciones educativas, de igual modo, identifica las soluciones hacia soluciones posibles y deseables. Se basa en la obtención de información situacional a fin de determinar las causas que lo generan.
Manejo de conflictos	Es una de las principales habilidades que debe poseer un directivo. La solución adecuada de conflictos permite construir decisiones, expandir resultados, potenciar relaciones y construir una imagen positiva de la organización.
Generación de redes sociales	Las redes son formas de intercambio dinámico entre los actores en contextos de complejidad. Es un sistema abierto que involucra permanentemente organizaciones que identifican las mismas problemáticas y necesidades, ante lo cual, se organizan para potenciar sus recursos.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Las herramientas presentadas anteriormente se caracterizan por la gestión de las teorías de la información, conocimiento y la toma de decisiones, siendo estos, capitales de vital importancia para alcanzar la eficiencia deseada al interior de las organizaciones (Estrada, 2016). En este sentido, Barzaga et al, (2019) sostienen que el conocimiento y la inteligencia permiten integrar sistemas de alto nivel, así como, atender los contextos relevantes para la transformación social. Las organizaciones educativas poseen, en su capacidad de procesar y organizar información, la posibilidad de atender sus problemas de gestión.

La gerencia educativa en la actualidad debe enfocarse en distintos aspectos claves del siglo XXI como lo son la integralidad del conocimiento, la responsabilidad ambiental, la multiculturalidad y el uso de nuevas tecnologías (Prado et al, 2021). García-Guadilla (2013), define el desarrollo de las universidades caracterizado por escenarios de globalización, nuevas tecnologías y revalorización del conocimiento. De hecho, Díaz et al, (2021) sostienen que el uso de nuevas tecnologías es un factor clave en la competitividad de cualquier organización en la actualidad, realidad de la cual las universidades no escapan.

Briceño et al, (2020) sostienen que estas herramientas son útiles para los procesos referidos a la enseñanza-aprendizaje, la investigación, la extensión y la gestión. La gerencia debe tener visión innovadora al momento de implementar estrategias que integren estos recursos. Al respecto, Villegas et al, (2019) indican que la gerencia educativa debe estar orientada a la creación de entornos y ambientes que promuevan experiencias novedades de interconexión educativa. Para ello, la gerencia educativa debe promover el uso de diversas herramientas para la creación de entornos adaptados a los requerimientos contemporáneos (Compte y Sánchez, 2019; Sánchez et al, 2021).

Para la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES, 2018) la progresiva transformación y desarrollo de la educación superior en América Latina pasa por consolidar una gestión de investigación, junto al uso de la tecnologías digitales, como fuente de viabilidad para la construcción de centros de investigaciones destacados y reconocidos a nivel mundial. El mejoramiento de la calidad académica y el capital intelectual pasa por la organización, planificación, dirección y control de procesos para el alcance de ciertos objetivos, de igual modo, la organización educativa recibe información de su entorno, la cual reconoce, organiza, almacena, analiza, evalúa y responde (Botero, Ojeda y Hernández, 2020).

La actualidad obliga a la gerencia educativa a adaptarse a las dinámicas económicas, culturales y tecnologías, conduciendo así, a la transformación de las competencias básicas como parte integral del proceso formativo (Mulford et al, 2021). En esta dirección, la UNESCO

(2019) invita a construir una educación que permita aprender a aprender, superando así la erudición limitada en tiempo y espacio, conduciendo el proceso educativo hacia una construcción consiente y permanente de significados.

Esta adaptabilidad del hecho gerencial se verá abordada a partir de los ejes y herramientas esbozadas previamente. Desde las características de estos elementos, será comprensible la posibilidad de construir una gerencia educativa capaz de responder y adaptarse eficazmente a las dinámicas contemporáneas y al contexto ecuatoriano.

3. El caso ecuatoriano

En Ecuador y en gran parte de América Latina la educación superior ha sido testigo de cambios y transformaciones asociadas a la creciente heterogeneidad de instituciones; el surgimiento de las instituciones de formación técnica, el incremento del número de estudiantes; el impacto de las nuevas tecnologías; el desarrollo de nuevas tecnologías; el crecimiento del sector privado, entre otros (Véliz, 2018; Ponce-Alencastro y Salazar-Cobefña, 2021).

Desde principios de este siglo, y asociado a lo anterior, se evidencia un deterioro importante de la calidad educativa (Ponce-Alencastro y Salazar-Cobefña, 2021) a la par del creciente interés comercial sobre los fines académicos (Fernández, 2006). Molina et al, (2016) describen la educación superior en el Ecuador a principios del siglo XXI sin sentido de responsabilidad social, con ausencia de evaluación académica, sin pertinencia y con escaso financiamiento.

Lo anterior condujo a la necesidad de desarrollar una gestión de la calidad en las organizaciones de educación superior, producto principalmente de dos situaciones: a) imposibilidad de los gobiernos de asumir el financiamiento total de la educación; b) necesidad de gestionar sus propios recursos en busca de mayor racionalidad y eficiencia.

Zabala (2015) describe el modelo de educación superior ecuatoriano como centralista y burocrático de cara a la definición de los objetivos de política y los medios empleados, en el cual se priorizan los intereses políticos sobre los académicos. La poca transparencia de sus procesos internos obliga a implantar procedimientos que garanticen calidad y resguarden la credibilidad de la gestión (Ponce-Alencastro y Salazar-Cobaña, 2021).

La estructura del modelo de evaluación del Ecuador se organiza a partir de la Organización, la Academia, Investigaciones, Vinculación con la sociedad, Recursos e infraestructura y Estudiantes (Véliz, 2018). La experiencia del modelo de educación superior ecuatoriano se centra en los resultados de los objetivos institucionales, pero no se enfoca en los indicadores de los procesos para alcanzarlos. Véliz (2018) sostiene que la universidad ecuatoriana debe dirigir su estrategia en alcanzar mayores niveles de visibilidad académica y científica en todos sus procesos.

La constitución de la República del Ecuador (2008) establece los principios del Sistema de la Educación Superior. Su artículo 29 señala que el Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural. Por otro lado, el artículo 52 refiere la autonomía responsable, cogobierno, igualdad de

oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación.

Por otro lado, la Ley Orgánica de Educación Superior (2010) (por sus siglas LOES) define en su artículo 3 a la educación superior de carácter humanista, cultural y científica, considerándose un derecho de las personas y un bien público social que responde al interés público y estará al servicio de intereses individuales o corporativos. De igual modo, la LOES (2010) define en su artículo 8 los fines de la Educación Superior, destacando entre ellos: a) desarrollo del pensamiento universal a partir de la promoción científica e innovaciones tecnológicas; b) fortalecer el espíritu reflexivo en el marco de la libertad de pensamiento y la pluralidad; c) enriquecer los saberes ancestrales y la cultura nacional.

Villavicencio (2013) sostiene que el elemento central y más importante del proceso educativo en el Ecuador es el ser humano, gracias a la nueva constitución del 2008, la cual inició un proceso de recuperación del papel regulador del sistema nacional de educación. Tras la inestabilidad política, económica, social y educativa sufrida por el Ecuador durante la primera década del siglo XXI, la Constitución del 2008 y la LOES del 2010 construyeron un nuevo enfoque que intentaba garantizar el acceso a la educación en todos sus niveles, comprendiendo que la educación superior es un requisito para el mejoramiento de la calidad de vida de la población (Isch, 2013).

En el caso del Ecuador, Barragán, González y Ortiz (2020) destacan que en el marco de la competitividad del siglo XXI, la gerencia de las organizaciones de educación superior se ve obligada a aumentar su productividad, mejorar la calidad de sus programas educativos,

establecer alianzas estratégicas con redes de organizaciones y consolidar programas de investigación con pertinencia global. En esta dirección, el modelo educativo impulsado en Ecuador a finales de la primera década del siglo XXI se caracteriza por ser pluralista, universal, reconociendo a la diversidad de actores involucrados y trascendiendo los intereses sectoriales (Posso et al, 2021).

El Banco Mundial (2017) ha reconocido que el acceso a la educación en el Ecuador ha mejorado considerablemente como consecuencia del desarrollo de las nuevas políticas dirigidas a este sector. Con ello, una vez caracterizada la educación superior en el país, es importante reflexionar específicamente en torno a las características de la gerencia educativa a partir de sus ejes de acción y sus herramientas, elementos que permiten una comprensión integral de la gerencia.

4. Características de la gerencia educativa en la educación superior ecuatoriana

El gerente educativo del Ecuador se encuentra ante importantes desafíos, entre estos destacamos la virtualidad de la enseñanza, el mundo global e interconectado y, por consiguiente, la interculturalidad del saber y de los grupos que hacen parte de las casas de educación superior.

En este sentido, las herramientas propias de la gerencia educativa deben estar al servicio de la resolución de estos retos y del alcance de las metas trazadas por las organizaciones educativas. El gerente educativo en el Ecuador debe responder a cuestiones fundamentales

como el manejo de un número cada vez más creciente de estudiantes en medio de procesos de enseñanza-aprendizaje mediados por la tecnología; direccionar la investigación, extensión y docencia a problemáticas con pertinencia social; construir canales de evaluación y control transparente del proceso educativo; establecimiento de alianzas internacionales para el intercambio de experiencias y saberes; construcción de vías de financiamiento propias de la institución educativa, manteniendo el principio de gratuidad, inclusión y pluralidad; impulsar programas de formación plurales, diversos e interculturales; entre otras situaciones de interés.

La aplicación adecuada de los ejes gerenciales para la construcción de organizaciones educativas innovadoras, con pertinencia y calidad permitirá a la gerencia educativa sortear y responder de manera adecuada a las cuestiones señaladas anteriormente. El gerente educativo del Ecuador debe enfocar el control de calidad organizacional y la toma de decisiones en cuestiones que permitan avanzar hacia el desarrollo de universidades plurales e inclusivas, y al mismo tiempo, organizaciones con mecanismos de autofinanciamiento, libertad de pensamiento, mecanismos de evaluación y control confiables, pertinencia y responsabilidad social, y que cuente con mecanismos poderosos de difusión de la información y del trabajo realizado, con sus revistas científicas e investigador indexados en los mejores índices regionales y mundiales.

A partir del Diagrama 1 podemos evidenciar que el manejo adecuado de la gerencia educativa permitirá, en un escenario ideal, la construcción de una organización inteligente, innovadora, de corte plural, sustentable y global.

Diagrama 1 Características de la gerencia educativa en el Ecuador



Fuente: Elaboración propia (2022)

Para ello, es importante la adecuada aplicación de las herramientas gerenciales antes mencionadas y, fundamentalmente, el adecuado reconocimiento y caracterización del contexto ecuatoriano, análisis sin el cual es imposible avanzar en la superación de las condiciones de la educación superior en el país.

Universidades con mecanismos de control de calidad y evaluación académica poco transparentes, programas de formación anclados al siglo pasado, limitaciones para el financiamiento y la actualización tecnológica, desconectadas de las experiencias y saberes del mundo global

contemporáneo, alejadas del interés de la sociedad y la responsabilidad social, dificultan el desarrollo de modelos educativos que tributen al crecimiento y bienestar de la sociedad ecuatoriana.

Por tanto, la gerencia universitaria debe enfocar sus análisis, planificación, toma de decisiones y construcción de estrategias organizacionales en aspectos vinculados a la inclusión del mayor número posible de actores, superando el sectarismo, enfocando el modelo de gestión educativa en objetivos académicos y no político particulares.

Al mismo tiempo, la gerencia educativa del siglo XXI debe estar enfocada en el uso de nuevas tecnologías,

de interés ecológico, de corte diversa y plural, con programas educativos que reconozcan la interculturalidad y múltiples modelos de enseñanza-aprendizaje. La sociedad ecuatoriana demanda instituciones educativas a la par de las demandas y necesidades de sus regiones, enmarcadas en el desarrollo económico y social, así como, el fortalecimiento e impulso de sus instituciones democráticas.

5. Reflexiones finales

La educación superior ecuatoriana está sumergida en un proceso de cambio permanente en el cual el nivel académico debe estar entre las prioridades, al tiempo que la aplicación de las nuevas tecnologías para la enseñanza-aprendizaje resulta de vital importancia para la construcción de una educación de vanguardia, para el fortalecimiento de sus profesionales y el alcance óptimo de niveles de competitividad internacional.

La gerencia educativa del Ecuador necesita implementar proyectos encaminados al desarrollo de habilidades, destrezas y competencias tanto en docente como en estudiantes de cara al fortalecimiento de la academia y la construcción de niveles superiores de capital humano e intelectual como elemento desequilibrante de cara a la solución de problemáticas sociales que demanda la sociedad ecuatoriana.

El mundo actual está caracterizado por su dinamismo y mutabilidad, con crecientes niveles de incertidumbre. Ante estos procesos, el paradigma clásico de educación no resulta conveniente de cara a la atención de estos escenarios y demandas sociales, tecnológicas y científicas, ante lo cual resulta menester la construcción de programas educativos innovadores, a

la par de estos procesos globales, sin descuidar las particularidades regionales y particulares de cada sector nacional, comprendiendo que las universidades son los instrumentos fundamentales para el progreso y desarrollo social.

Si bien es cierto que durante los últimos años el Ecuador ha experimentado cambios favorables como el aumento de la matrícula estudiantil, el vínculo del modelo educativo y la planificación científica con la sociedad en general, aún se debe mejorar los indicadores de calidad internacional referidos a la docencia y la investigación, los cuales constituyen el principal parámetro de la gerencia universitaria.

Referencias bibliográficas

- Arias, M. (2009). *La creatividad*. Huemul S. A.
- Asamblea Constituyente de Ecuador (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi.
- Banco Mundial. (2017). *La Educación Superior se expande en América Latina y el Caribe, pero aún no desarrolla todo su potencial*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/05/17/higher-education-expanding-in-latin-america-and-the-caribbean-but-falling-short-of-potential>
- Barragán Ramírez, C. A., González Bucheli, A. del C., & Ortiz Morales, A. G. (2020). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista De Ciencias Sociales*, 26, 113-126. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34117>
- Barzaga Sablón, O. S., Vélez Pincay, H. J. J., Nevárez Barberán, J. V.

- H., & Arroyo Cobeña, M. V. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista De Ciencias Sociales*, 25(2), 120-130. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27341>
- Blankenberger, B., y Williams, A. (2020). COVID and the impact on higher education: The essential role of integrity and accountability. *Journal Administrative Theory & Praxis*, 42(2). <https://doi.org/10.1080/10841806.2020.1771907>
- Bolívar, A. (2016). Educar Democráticamente para una Ciudadanía Activa. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 1(5), 69 – 87. <https://revistas.uam.es/riejs/article/viewFile/4344/4717>
- Botero Quintero, S. M., Ojeda Pertuz, D., & Hernández Palma, H. (2020). Capital intelectual en la creación del conocimiento: Hacia el mejoramiento de la calidad académica. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(Número especial 2), 301-313. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34129>
- Botero, S., Atencio, F., Tafur, J., & Hernández, H. (2021). Proceso vital en la gestión educativa: Herramienta de alta calidad hacia la sostenibilidad ambiental. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(2), 309-321. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35916>
- Briceño Toledo, M., Correa Castillo, S., Valdés Montecinos, M., & Hadweh Briceño, M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(2), 286-298. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32442>
- Burneo, A., y Yunga, D. (2020). Acceso de jóvenes a la educación universitaria en el ecuador: reformas, políticas y progreso. *Sisyphus. Journal of education*, 8(2), 70-85. <https://revistas.rcaap.pt/sisyphus/article/view/20259>
- Cabrera, L. (2020). Efectos del coronavirus en el sistema de enseñanza: aumenta la desigualdad de oportunidades educativas en España. *RASE. Revista de Sociología de la Educación*, 13(2), 114-139. <http://dx.doi.org/10.7203/RASE.13.2.17125>.
- Caira Tovar, N. M., Sánchez Morles, J. G., & Lescher Soto, I. S. (2021). Universidad autónoma venezolana: Perspectiva gerencial de una organización social. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(1), 399-413. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35322>
- Caira, N., y Sánchez, J. (2021) Universidad autónoma venezolana: expectativas de las autoridades rectorales. *TELOS*, 23(3), 584-601.
- Caira-Tovar, N. M., Lescher-Soto, I. S., & Sánchez-Morles, J. G. (2021). Significado de la gerencia universitaria pública venezolana: perspectiva rectoral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número especial 5), 32-50. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.3>
- Cano Quintero, M. C., & Ordoñez, E. J. (2021). Formación del profesorado en Latinoamérica. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(2), 284-295. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35915>
- Compte Guerrero, M., & Sánchez del Campo Lafita, M. (2019). Aprendizaje colaborativo en el sistema de educación superior ecuatoriano. *Revista De Ciencias Sociales*, 25(2), 131-140. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27342>
- Conferencia Regional de Educación Superior - CRES (2018). *III Conferencia Regional de Educación*

Superior en América Latina y el Caribe. Declaración. [http://www.cres2018.org/uploads/declaracion_cres2018%20\(2\).pdf](http://www.cres2018.org/uploads/declaracion_cres2018%20(2).pdf)

Díaz, L., Tito, J., García, G., y Boy, A. (2021). Inteligencia artificial aplicada al sector educativo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1189-1200.

Díaz-Roncero, E., Marín-Rodríguez, W., Meleán-Romero, R., y Ausejo-Sánchez, J. (2021). Enseñanza virtual en tiempos de pandemia: Estudio en universidades públicas del Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 428-440.

Drucker, P. (2004). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Editorial Norma.

Estrada, M. (2016) Gestión de la información versus gestión del conocimiento; términos que maneja a diario el profesional de la información. <http://www.infotecarios.com/gestion-la-informacion-versus-gestion-del-conocimiento-terminos-maneja-diario-profesional-la-informacion/>

Fernández, N. (2006). La educación y la universidad que necesitamos en América Latina: hacia nuevas políticas y nuevos modelos de gestión. XI Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Ciudad de Guatemala.

Finnie, R. (2012). Access to post-secondary education: The importance of culture. *Children and Youth Services Review*, 34(6), 1161-1170.

Flores Ledesma, K. N., Montoya Vargas, A., Vasquez Llamo, C. E., & Cáneez Palomino, R. W. (2021). Gestión educativa descentralizada con enfoque territorial. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 65-76. <https://doi.org/10.52080/>

rvgluz.26.e5.5

Garbanzo-Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(01). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/22534>

García, G. (2012). El derecho a la educación, incluida la superior o universitaria, y sus obstáculos, incluido "El plan Bolonia". *Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 34(2), 5-19. <https://www.redalyc.org/pdf/181/18126057008.pdf>

García-Guadilla, C. (2013). Universidad, desarrollo y cooperación en la perspectiva de América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(9), 21-33.

Guevara Gómez, H. E., Huarachi Quintanilla, L. A., Lozano Zanelly, G. A., & Vértiz Osore, J. J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 178-191. <https://doi.org/10.52080/rvg93.13>

Hinojosa Salazar, C. A., Epiquián Chanchahuana, M., & Morante Dávila, M. A. (2021). Entornos virtuales como herramienta de apoyo al sistema de aprendizaje contable: Un desarrollo necesario. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(Número Especial 3), 64-75. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36489>

Hui, R., y Gil, L. (2010) La organización escolar como indicador de la calidad de la educación. *EduSol*, 10(32), 20-30. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475748671003>

Isch, E. (2011). Las actuales propuestas y desafíos en educación: el caso

- ecuatoriano. *Educação & Sociedade*, 32(115), 373-391.
- Lewin, K. (2007). *Improving access, equity and transitions in education: creating a research agenda pathway to access research monograph no.1*. Consortium for Educational Access, Transitions and Equity (CREATE). <http://www.create-rpc.org/pdf/documents/PTA1.pdf>
- LOES. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Suplemento del Registro Oficial No 298. Quito, Ecuador
- López, S. (2016). Competitividad de la Educación Superior en cuatro países de América Latina: perspectiva desde un ranking mundial. *Revista de la Educación Superior*, 45(178), 45-59.
- Malpartida Gutiérrez, J. N., Olmos Saldívar, D., Ogosi Auqui, J. A., y Cruz Huapaya, K. K. (2021). Mejora del proceso educativo a través de plataformas virtuales. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 248-260. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.17>
- Manzanero, N., y Ramírez, M. (2018). Diálogos sobre educación democrática: mirada intercultural de la formación de ciudadanos latinoamericanos. *TELOS*, 20(1), 101-128. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/914>
- Marín-González, F., y Alfaro, L. (2021). Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1041- 1057.
- Molina, L., Rey, C., Vall, A., Clery, A., y Santa María, G. (2016) El Sistema Universitario Ecuatoriano. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, III(3), 80-89.
- Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R., y Ramos, P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Moya C., F., López J.D. D., & Artigas, W. (2018). Herramientas gerenciales desde el enfoque socio crítico en universidades: Estudio exploratorio en Venezuela y Colombia. *Revista De Ciencias Sociales*, 24(1), 101-112. <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i1.24938>
- Mulford, M. D., Plata de Plata, D. I., Mestre Gómez, F., & Torres Yarzagaray, O. (2021). Transversalidad y currículo: Estrategias de aprendizaje en Instituciones de Educación Superior colombianas. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(4), 160-172. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.37240>
- ONU, A. G. (1966). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. ONU. Disponible en: <https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>
- Paredes-Chacín, A. J., Inciarte González, A., & Walles-Peñaloza, D. (2020). Educación superior e investigación en Latinoamérica: Transición al uso de tecnologías digitales por Covid-19. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(3), 98-117. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33236>
- Pedraza Melo, N. A., & González Cisneros, A. L. (2021). Capital humano, aprendizaje, satisfacción y compromiso en el desempeño de instituciones educativas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(96), 1019-1040. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.3>
- Ponce-Alencastro, J., y Salazar-Cobeña, G. (2021) Evaluación y Acreditación

de la Universidad Ecuatoriana: Desafíos y Funcionalidad. *Pol. Con.*, 6(10), 132-154.

Posso Pacheco, R. J., Pereira Valdez, M. J., Paz Viteri, B. S., & Rosero Duque, M. F. (2021). Gestión educativa: factor clave en la implementación del currículo de educación física. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 232-247. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.16>

Prado Lopez, H. R., Mendez-Ilizarbe, G. S., Quispe Cutipa, W. A., y Huaman Almiron, A. (2021). Educación intercultural desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 390-409. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.24>

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administration*. Pearson.

Ruiz, L., Torres, G., y García, D. (2017). Desafíos de la Educación Superior. Consideraciones sobre el Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 3(2), 8-16.

Sánchez, L., Sánchez, J., Palomino, G., y Verges, I. (2021). Desafíos de la educación universitaria ante la virtualidad en tiempos de la pandemia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(Especial 4), 32-48.

Sierra, W., Ortiz, A., Rangel, O., y Alvarado, M. (2010). Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 11-22.

Toffler, A. (1996). *La tercera Ola*. (6ta. ed). Editorial Paidós.

Torcatt González, T. J. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta,

Venezuela. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(Numero especial 2), 42-53. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34112>

Torcatt, T. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI (Numero especial 2), pp. 42-53.

UNESCO (1998). Declaración Mundial sobre la Educación superior en el Siglo XXI. Visión y Acción. París: Informe Final. <https://unesdoc.unesco.org>

UNESCO (2019). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y acción. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 9(2), 97-113.

UNESCO (2020). Crisis-sensitive educational planning. Education Sector issue notes n° 2.4. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373272>

United Nations. (1948). Universal declaration of human rights. UN General Assembly, 302(2).

Ureña Villamizar, Y. C., Narváez Castro, M. S., Carruyo Durán, N. Y., & Ontiveros Cepeda, R. C. (2021). Gestión del conocimiento: Prospectiva estratégica de la Universidad Modo 2.0. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(Especial 4), 319-333. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37010>

Valdés-Montecinos, M., y Ganga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 441-459. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36781>

Varguillas, C., y Bravo, P. (2020).

- Virtualidad como herramienta de apoyo a la presencialidad: Análisis desde la mirada estudiantil. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), 219- 232. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7384416>
- Véliz, V. (2018) Calidad en la Educación Superior. Caso Ecuador. *Atenas*, 1(41). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478055151011>
- Villavicencio, A. (2013). De la universidad funcional a la universidad de la razón. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Villegas, F., Valderrama, C., y Suárez, W. (2019) Modelo de formación integral y sus principios orientadores: caso Universidad de Antofagasta. *Utopía y praxis latinoamericana*, 24(extra 4), 75-88.
- Yovera, J. (2020) La gestión educativa universitaria venezolana: un planteamiento desde la acción transcompleja. *TELOS*, 22(3), 541-550.
- Zabala, T. (2015). *Análisis del cambio de la política pública de Educación Superior en Ecuador, período 2008 - 2013*. [Tesis de maestría, Flacso Ecuador].
- Zubiría, J. (2015). *La calidad de la educación bajo la lupa. Julián de Zubiría*. Bogotá, Colombia: Magisterio.