

LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

y el fortalecimiento de
capacidades del
personal universitario



Yasari Saime Rivas Cornelio
Percy Ramírez Medrano
Otto Mendiolaza Zuñiga
Ross Mery De La Cruz Ramos

Yasari Saime Rivas Cornelio

Correo: yrivasc@undac.edu.pe

Perfil: Maestría en Ciencias de la Administración, Licenciada en Administración, Bachiller en Ciencias Administrativas.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7599-8598>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Percy Ramírez Medrano

Correo: pramirez@undac.edu.pe

Perfil: Doctor en Ingeniería, egresado del Doctorado en Administración, Maestro en Ingeniería de Sistemas. Ingeniero de Sistemas y Computación. Ingeniero Metalurgista

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4994-8770>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Otto Mendiola Zúñiga

Correo: mezzuo.omz@gmail.com

Perfil: Doctor en Administración, Maestro en Docencia en el Nivel Superior, Licenciado en Administración. Bachiller en Ciencias Administrativas.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7943-3359>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Ross Mery De La Cruz Ramos

Correo: rdelacruz@undac.edu.pe

Perfil: Maestro en Tributación, egresada de la Maestría en Auditoría Integral, Contador Público. Bachiller en Ciencias Contables.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9445-0456>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL PERSONAL UNIVERSITARIO

Yasari Saime Rivas Cornelio

Percy Ramírez Medrano

Otto Mendiolaza Zúñiga

Ross Mery De La Cruz Ramos



Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN: 978-607-8960-11-8

© Yasari Saime Rivas Cornelio

© Percy Ramírez Medrano

© Otto Mendiola Zúñiga

© Ross Mery De La Cruz Ramos

2024

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10659679>

© Editorial Tercer Sol

www.editorialtercersol.com

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Tercer Sol

Edición electrónica: Editorial Tercer Sol

Editado en México/ *Published in Mexico*

LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL PERSONAL UNIVERSITARIO

Yasari Saime Rivas Cornelio

Percy Ramírez Medrano

Otto Mendiolaza Zúñiga

Ross Mery De La Cruz Ramos



ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
INTRODUCCIÓN	11

CAPÍTULO I

GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LAS UNIVERSIDADES	13
--	----

1.1. La gestión universitaria: análisis dinámico.....	13
1.2. Gestión institucional.....	18
1.3. Fines institucionales.....	21
1.3.1. Misión y visión	21
1.3.2. Objetivos formales y operativos.....	24
1.3.3. Estrategias, políticas, planes y programas operativos.....	26
1.4. Marcos e instrumentos de la gobernabilidad.....	28
1.5. Gestión administrativa	31
1.5.1. Importancia.....	31
1.5.2. Sistema administrativo financiero.....	33
1.5.3. Sistema de gestión de personal.....	35

CAPÍTULO II

PROCESOS ORGANIZACIONALES: FACTORES PARA CONSIDERAR EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 37

2.1. Liderazgo directivo	37
2.2. Toma de decisiones	38
2.3. Estilos de liderazgo.....	40
2.4. Participación y trabajo en equipo	42
2.5. Planificación estratégica	43
2.6. Elaboración de proyectos.....	45
2.7. Clima institucional.....	47
2.8. Relaciones interpersonales	48
2.9. Planificación curricular.....	49
2.10. Gestión de conflictos.....	50
2.11. Desempeño docente.....	52

CAPÍTULO III

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES 53

3.1. Educación de calidad y apropiación del conocimiento	53
3.2. Aproximaciones conceptuales de calidad.....	61
3.3. Tipos de capacidades.....	63
3.4. Fortalecimiento y desarrollo de capacidades individuales y organizacionales	68
3.5. El trato al usuario universitario	74

CAPÍTULO IV

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL PERSONAL UNIVERSITARIO DE CAPACIDADES.....	78
4.1. Aspectos metodológicos	78
4.2. Hallazgos	81
4.2.1. Hipótesis a.....	84
4.2.2. Hipótesis b.....	85
4.2.3. Hipótesis c	86
4.2.4. Hipótesis d.....	86
4.3. Discusión de resultados	87
4.4. Conclusiones.....	89
REFLEXIONES FINALES.....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1

Marco de desarrollo de capacidades integrales

individuo-organización..... 74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1

Componentes de una educación de calidad por directores y docentes..... 57

Tabla 2

Capacidades organizacionales y funcionales..... 66

Tabla 3

Ejemplos de desarrollo de capacidades por dimensión..... 72

INTRODUCCIÓN

La gestión institucional en las universidades involucra diversos procesos como la planificación, organización, dirección, ejecución y control de los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos de la institución, los cuales deben gerenciarse de manera oportuna y responsable, para alcanzar los objetivos y metas organizacionales propuestas.

La gestión al nivel universitario se caracteriza por ser un proceso dinámico, variado y nutrido de diferentes elementos, pero que a su vez le otorgan una singularidad por tratarse de un entorno específico, que es el mismo funcionamiento universitario. Por tal razón, la gestión administrativa universitaria debe estar en constante proceso de adaptación en función de las transformaciones del contexto social, económico y político. Por ello, es importante que las universidades cuenten con una ordenación organizativa sólida y flexible, así como con un equipo de gestión profesional y capacitado sobre la base de la formación y capacitación continua que permitan el fortalecimiento de las capacidades del personal universitario.

Estas capacidades se manifiestan en el entorno universitario en las distintas acciones procesales de la organización, que son parte fundamental de la gestión universitaria; las mismas se interrelacionan para alcanzar los objetivos, programas, políticas y planes específicos de la institución; entre las más importantes se desarrollan la toma de decisiones, el liderazgo efectivo, la planificación estratégica, la elaboración de proyectos, las relaciones interpersonales, y en definitiva un clima organizacional favo-

table. La coordinación eficiente de todos estos procesos organizacionales y funcionales de la universidad, permitirán el fortalecimiento de las capacidades individuales de los empleados, así como también, las propias de la institución.

El personal universitario es un factor clave para el éxito de la gestión institucional, por tanto, es fundamental que las universidades inviertan en el fortalecimiento y en el desarrollo de nuevas capacidades y competencias, a través de diferentes programas de capacitación, formación y desarrollo profesional. Estas mejoras en las capacidades llegan a ser técnicas, metodológicas, gerenciales y relacionales al entorno docente, investigativo y administrativo del ámbito universitario, contribuyendo al éxito y a la creación de un ambiente de trabajo institucional más productivo y colaborativo.

En este sentido, el objetivo general de la presente investigación es determinar la relación existente entre la gestión institucional y el fortalecimiento de las capacidades del personal en la universidad peruana (Rivas, 2019).

CAPÍTULO I

GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LAS UNIVERSIDADES

1.1. La gestión universitaria: análisis dinámico

Etimológicamente, la palabra gestión proviene del latín *gestio*, traducéndose este al castellano como la acción de conducir, direccionar, dirigir, administrar y gerenciar; son palabras o acciones de aproximación o filiación, pero de manera general precisan un proceso de planificación, organización, dirección y control de recursos con la finalidad de alcanzar metas y objetivos establecidos por una organización (Oseda et al., 2020).

Esto especifica, por una parte, que la gestión es un término que llega a designar diversas dimensiones en el funcionamiento de las organizaciones para llevarlas a la eficiencia y eficacia, satisfaciendo las necesidades de sus clientes o usuarios y, por otra parte, es un proceso que considera la participación de actores individuales y colectivos en cada una de las dimensiones funcionales de dicha organización (Sánchez, 2001, como se citó en Oseda et al., 2020).

Para Pozner (2012), la gestión comprende la atención de la incertidumbre, ambigüedades, tensiones y conflictos que se originan dentro de las organizaciones por efectos de cambios contextuales, estructurales y funcionales. Esta atención refiere un accionar en cuanto a organización, liderazgo, aprendizaje y toma de decisiones, que marchan más allá de una simple planificación de actividades o metas a realizar, pues son en realidad procesos teóricos y prácticos que llevan a un liderazgo gerencial a recuperar la dirección y el propósito del Gobierno de una institución, bien sea, pública o privada, con la finalidad de mejorar la calidad, el equilibrio, la identidad, el funcionamiento y la equidad de todos los que participan del ejercicio institucional, y el buen trato y proyección hacia los usuarios que deben beneficiarse de esta.

La gestión como proceso planificador es el elemento que usan las organizaciones para establecer metas y objetivos, así como desarrollar estrategias para alcanzarlos; como componente organizador trabaja en la asignación de recursos, roles y responsabilidades que permiten el trabajo en equipo y la consecución de objetivos; como mecanismo para direccionar establece procesos motivadores y guías que determinan el trayecto más acorde que conlleva adecuadamente la obtención de metas y como módulo controlador monitorea el progreso, el funcionamiento y toma medidas correctivas cuando sea necesario para así lograr lo establecido. Todos estos componentes se interrelacionan entre sí y forman un ciclo continuo que se repite a medida que la organización evoluciona y alcanza nuevos objetivos (Pozner, 2012; Murillo, 2019).

La gestión como proceso de planificación y organización se puede aplicar a diferentes ámbitos, tales como:

- a. **Gestión empresarial:** es la aplicación de los principios de la gestión a las organizaciones empresariales, en otras palabras, es la administración de las empresas y es el ámbito más estudiado y desarrollado de la gestión

- b. **Gestión pública:** refiere la aplicación de los principios y las normas de gerencia y dirección a la administración de las instituciones públicas
- c. **Gestión social:** se refiere a la administración de las organizaciones sociales
- d. **Gestión personal:** es aplicar los supuestos y las prácticas de gestionar, dirigir, y planificar la administración en la propia vida (Murillo, 2019).

Institucionalmente y de acuerdo con lo expuesto anteriormente, la gestión refiere la dirección y gerencia del conjunto de políticas, mecanismos, procesos y acciones, así como los recursos de una organización en función de la misión, propósitos, valores y fines del proyecto institucional que se pretende desarrollar, con lo cual se determina la estructura de calidad, eficacia y eficiencia organizacional para que a corto, mediano y largo plazo se puedan corregir y enfrentar cualquier tipo de adversidades que pongan en peligro la administración, la reputación y la existencia de la misma institución (Lemaitre et al., 2012, como se citó en Bernasconi y Rodríguez, 2018).

Toda la transformación social y económica que fue experimentando a través del tiempo el sector empresarial, junto con todos los beneficios que se obtuvieron de las mismas, incentivaron la práctica de la gestión en otros campos, uno de estos fue el educativo. Es así como los procesos de las instituciones superiores comenzaron sus tratamientos administrativos y gerenciales en la gestión educativa (Pulido et al., 2023).

Esta última se origina en la década de 1960 en ciertos países europeos (Francia, Reino Unido, Suecia y España) y luego tuvo su manifestación en América latina y el Caribe en la década de 1980, entendiéndose como gestión educativa la suma de acciones y procesos, así como la toma de decisiones acopladas a la ejecución de las prácticas pedagógicas, a la realización de los objetivos establecidos por los planes educativos, a la aplicación de las estrategias y los objetivos institucionales y escolares (Cejás 2009; Botero, 2009, como se citó en Pulido et al., 2023).

Desde el 2015, luego de la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) sobre el Plan de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, las universidades quedaron comprometidas como actores sociales en el cumplimiento de dicho plan, redefiniendo tanto su roles como la manera de aportar, mediante la investigación y la innovación, las respuestas más acordes y legítimas socialmente, a las soluciones de los temas transversales e interdisciplinarios de las comunidades del mundo (Velásquez, 2017, como se citó en Murillo, 2019).

Al nivel mundial, todas las esferas de la sociedad se han ido transformando velozmente, por tal razón y aunado al compromiso universitario ante la ONU, las universidades deben conceptualizar y desarrollar innovadoras estrategias de gestión en cuanto a: transformadores y anticipados procesos de toma de decisión, capacidad de adaptación a las circunstancias variables por parte de todos los sistemas internos universitarios, comprender las expectativas para aprovechar oportunidades y superar reveses educativos y sociales y apropiar la visión universitaria al futuro para mantener a flote la institución (Murillo, 2019).

Por tal razón, la gestión universitaria se convierte en un proceso dinámico y complejo que involucra la administración oportuna y adecuada de todos los recursos y actividades de una institución de educación superior, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos y fines institucionales, incluyendo la docencia, la investigación y la extensión (Castro, 2022).

Martínez y Góngora (2000) manifiestan que la gestión universitaria se puede definir de variadas maneras, pero en todas ellas se comparten elementos comunes:

- a. La gestión se puede entender como un proceso que resulta de la suma de todas las funciones específicas que se gerencian dentro de la totalidad universitaria, incluyendo las gestiones de formación e investigación, todo estrechamente relacionado con los recursos financieros,

materiales y humanos de los que dispone la universidad (Martínez y Góngora, 2000).

- b. Como proceso sistémico e integrativo, la gestión universitaria es continua y permanente, involucra todos los elementos bajo el gobierno de la universidad, coordina todas las funciones que se realizan en la misma, rigiéndose estratégicamente bajo la planificación, organización y control de un proceso perenne de toma de decisiones, el cual va involucrando todos los actores de la comunidad universitaria (Martínez y Góngora, 2000).
- c. La institucionalidad de la gestión universitaria, refiere y abarca no solo la esencia organizacional, sino la cultura, las reglas, las normas, los comportamientos que se esperan como actor universitario, la social articulación, los sistemas de gratificación, los sentidos de pertenencia y las identidades propias de cada institución universitaria; toda noción tiene carácter crítico y evaluativo dentro del análisis de la gestión universitaria como institución (Martínez y Góngora, 2000).
- d. Como gobierno y administración, la gestión universitaria se define y refiere la cotidianidad del manejo de los recursos, con los cuales la institución cumple sus metas establecidas basadas en un marco estructural de distribución de responsabilidades, roles y atributos que definen esquemáticamente tanto la división específica del trabajo como la funcionalidad del mismo; la universidad operacionaliza sus objetivos mediante la implementación de las funciones administrativas clásicas o lo que se entiende como “*management*” (Martínez y Góngora, 2000).
- d.1. La dimensión de gobierno postula que la gestión universitaria tiene la capacidad de: enunciar la misión y la estructura institucional; definir las estrategias a seguir; establecer los objetivos generales y operacionales de la organización, así como las ofertas académicas; instaurar las políticas que caracterizan la naturaleza, identidad, funcionamiento de la universidad y regulación de sus servicios; instituir los estándares

de calidad de sus servicios y actividades así como las formas de captar recursos, la asignación de los mismos, entre las diversas partes funcionales y por último gestiona, evalúa y controla todas las acciones que se derivan de sus funcionalidad integral e institucional (Martínez y Góngora, 2000).

- d.2. Aparte de las funciones propias de gobierno, la gestión universitaria abarca también la dimensión de la gobernabilidad, entendiéndose por esta la capacidad que tiene el gobierno universitario de llevar a la realidad y efectividad las decisiones y metas establecidas, preservar la unidad al interior de la institución, salvaguardar las nociones y contenidos simbólicos y proteger la proyección institucional universitaria en el tiempo. La gobernabilidad trasciende tanto los órganos como las funciones universitarias (Martínez y Góngora, 2000).

Las universidades al contar con una adecuada gestión universitaria no solo organiza recursos y procesa de manera eficaz sus funciones, sino que cumple su gran objetivo, formar profesionales competentes y ciudadanos comprometidos con el desarrollo de la sociedad, además, brindar un servicio de calidad y un trato eficiente a todos sus clientes como elemento fundamental de la gestión, entendiendo que su clientela está principalmente conformada por estudiantes, profesores, investigadores, egresados y la comunidad en general. Es importante entender que el éxito de la gestión universitaria se manifiesta en los servicios de calidad que brindan a sus clientes, estos las hace más competitivas y estar mejor posicionadas para cumplir con todos sus objetivos y propuestas establecidas (Murillo, 2019).

1.2. Gestión institucional

El Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE, 2011, como se citó en Arévalo et al., 2021), concibe la gestión institucional como el conjunto de acciones y procesos que se lleva a cabo dentro de la esfera de la administración organizacional, que

sirven como soporte y en donde se sustenta la garantía del buen funcionamiento de una institución.

Como en todo tipo de gestión, en la institucional se ponen de manifiesto las acciones administrativas más básicas como planificar, organizar, direccionar, ejecutar, controlar y evaluar las funciones y directrices que se llevan en toda organización para lograr y alcanzar objetivos, planes, estrategias y políticas establecidas (Pozner, 2012). La capacidad para movilizar, gerenciar los recursos humanos, materiales y financieros dentro de una organización, solo se puede alcanzar mediante la estructuración y apropiada gestión institucional.

Para Bernasconi y Rodríguez (2018), la gestión institucional considera, define y evalúa las siguientes áreas o dimensiones principales de acción:

- a. **Dimensión organizacional:** Toda gestión institucional define, ejecuta y evalúa la estructura y organización de la institución, considerando para la misma normativa, formas, procesos y funciones internas que garanticen la validez y la virtud de la existencia institucional, esto también está relacionado con el sistema de gobierno de la institución, que es el que considera y otorga relevancia y valor a todas las instancias dentro de la institución donde se llevan a cabo los procesos de toma de decisiones (Bernasconi y Rodríguez, 2018).
- b. **Dimensión administrativa:** En esta se gestiona y controla todo el recurso humano, material, financiero con el que cuenta la institución. Además, se ejecuta lo concerniente a las reglas y procedimientos legales asociados a la selección, contratación, clasificación, evaluación del personal empleado y, por adscribirse a la misma, todo se cumple bajo los propósitos y fines institucionales (Bernasconi y Rodríguez, 2018).
- c. **Dimensión didáctica-pedagógica:** Centrada en los procesos de educación, enseñanza y aprendizaje del personal empleado; se lleva a cabo al igual que la administrativa bajo mecanismos de diagnóstico, seguimien-

to, disponibilidad de información para ajustar el desarrollo institucional con los requerimientos de la gestión. En el caso de las instituciones universitarias, el personal que se educa son tanto los docentes como el estudiantado, con lo cual se busca garantizar la calidad de la educación que se imparte en la institución (Bernasconi y Rodríguez, 2018).

- d. **Dimensión comunitaria:** Se refiere a la relación de la institución con su entorno interno y externo; una organización debe tener presente las demandas comunitarias y debe tomar en cuenta las percepciones de la misma. La institución es la que debe, desde una gestión integral, promover la participación de la comunidad en la vida de la institución. Es importante en este punto la calidad de los servicios prestados, la atención al usuario y las oportunidades expuestas para tal fin, esto se traduce en éxito y excelentes ventajas tanto comparativas como competitivas institucionales (Bernasconi y Rodríguez, 2018).

La gestión institucional apoyada en la planificación como principio gerencial busca que todos los elementos de la organización estén en completo equilibrio y bienestar, por tal razón, la gestión abarca otros factores que se enmarcan en la acción y los procesos de las dimensiones ya explicadas, estos factores a considerar son: La capacidad del liderazgo directivo; un adecuado proceso de toma de decisiones; la forma y el estilo de liderazgo; la capacidad de trabajar en equipo y la participación; la planificación estratégica; el diagnóstico responsable de problemas; la apropiada y oportuna elaboración de proyectos; la priorización de problemas; el establecimiento de un pertinente clima organizacional que abarca las relaciones interpersonales, la solución de conflictos en el personal y el desempeño de los trabajadores. Todos estos elementos son parte de una sistemática y extendida gestión institucional (Huari 2007; Elera 2010; como se citaron en Arévalo et al., 2021).

1.3. Fines institucionales

Las instituciones son organizaciones que tienen un propósito específico y que operan y llevan a cabo todo su funcionamiento, de acuerdo con un conjunto de reglas y normas determinadas, los fines institucionales son los objetivos con los cuales dichas organizaciones persiguen y disponen alcanzar esas determinaciones que se corresponden con su razón de ser (Martínez y Letor, 2022).

Los fines institucionales pueden ser de diversa índole: económicos, sociales, políticos, culturales, religiosos, éticos, morales, entre otros; los establece tanto la naturaleza de la organización como el entorno donde se forma y desarrolla la misma, ya que otorgan dirección y propósito, definen operabilidad y estrategia, y deben inspirar a los miembros de la organización a trabajar por alcanzar los objetivos (Martínez y Letor, 2022).

1.3.1. Misión y visión

Estas dos declaraciones caracterizan la importancia y profundidad de la naturaleza institucional de una organización; exponen la esencia legal, funcional, normativa, ética y moral de la misma, igualmente descubre los atributos, intereses y relaciones contextuales con las cuales pretende definirse e identificarse (Martínez y Letor 2022).

La misión y la visión como fines institucionales representan un credo que revelan ante todo, en el caso de las universidades, una entidad que construye saberes y pensamientos transmisibles en el tiempo, con la finalidad de erigir en todo espacio individuos profesionales, comprometidos y solidarios en compartir no solo saberes y enseñanzas, sino que en comunidad se refuerce el respeto, la solidaridad, la unidad, el desarrollo del otro, la búsqueda de la verdad, la cultura del servicio y el amor al conocimiento (Romero, 2013; Llano, 2021, como se citaron en Martínez y Letor, 2022).

En el caso de la misión institucional, es una declaración genérica que explica el propósito de la organización, a quién sirve y qué hace, esta debe ser concisa, clara y breve, fácil de entender y recordar; realista, es decir de objetivos alcanzables; motivadora y que inspire a todos los miembros parte de la organización igualmente diferenciadora que le otorgue identidad a la institución con respecto a otras similares (Martínez y Letor, 2022).

Para Campbell y Tawadey (1993), como se citaron en Martos (2009), la misión de un ente es una manifestación en donde convergen valores organizacionales y aquellos que determinan los empleados, los dogmas o filosofías de la entidad, contándose también las estrategias, es decir líneas de accionar y parámetros del proceso de toma de decisiones, lo que permite de manera acertada la consecución de los objetivos de dicha organización.

La misión se determina incluyendo: la intención o propósito de la organización; los valores y los beneficios que se pueden obtener de esta; el escenario donde se pretende participar; el papel o rol que se desea tener; el dominio o la posición a obtener; los objetivos y las decisiones determinadas a conseguir (Harrison, 1986, como se citó en Martos, 2009).

Por su parte, la visión es una manifestación que describe el futuro anhelado de la organización, debe ser una declaración inspiradora que debe motivar a los miembros de la organización a trabajar por alcanzarla, debe ser aspiracional para que se busque y anhele alcanzar su materialización; por lo tanto, debe ser realista y alcanzable. La visión es una finalidad estratégica, que envuelve una perspectiva deseada y la ambición de la organización; es la motivación que conlleva un destino, impregnada de un sentido de descubrimiento que produce en directivos, empleados y hasta usuarios, como conjunto de miembros de la misma, la voluntad de conseguirla (Martos, 2009).

Para Peter Senge y Quigley (1993, como se citaron en Martos, 2009), determinar una visión institucional implica:

- a. Propósitos y metas concretas a lograr a largo plazo
- b. El resultado de planes y proyectos estratégicos
- c. Definir y diseñar una dirección o camino a seguir
- d. Competencias a ganar e imágenes a ser alcanzadas
- e. Establecer un perfil y accionar en la historia pero que se gestiona en lo presente
- f. Respeto a otras instituciones
- g. Búsqueda de una posición trascendental; entre otras.

Por su parte, Dolan, García y Rockley (2006, como se citaron en Martos, 2009), precisan que la visión institucional debe inducir al logro, por tal razón debe ser ambiciosa; debe ser aceptada y admitida por todos, lo que la califica como comprensiva; requiere ser entendida, por lo tanto, se obliga a estructurarse consistente y necesita ser realista para asegurar a los participantes organizacionales que trabajan por el alcance de la misma, será tanto exitosa como satisfactoria.

En la esfera universitaria, la misión y visión son la esencia central de la amplitud cultural y estratégica de la universidad; constituyen la base elemental y referencial en la estructuración y formulación de los objetivos generales y operativos universitarios; son los preceptos que determinan la acciones o actividades a realizar, permiten el diseño funcional de los sistemas, áreas y procesos universitarios propios de cada institución educativa y estipulan todo esfuerzo para evaluar, controlar y corregir adversidades y acaecimientos que impidan que las mismas sean alcanzadas (Martínez y Letor, 2022).

1.3.2. Objetivos formales y operativos

Corporativamente, los objetivos representan los criterios, las normas y los modos del qué hacer y el deber al interior de una organización, por tal motivo, los mismos están al servicio del cumplimiento de la misión y visión y los valores de la organización (Martos, 2009).

Los objetivos deben ser apropiados, interiorizados e incentivar la cooperación en todos los miembros participantes del funcionamiento de la organización; son propósitos estratégicos a alcanzar, caracterizados por ser relativos en el tiempo, pero mantiene la capacidad de guiar la ruta de acción para obtener tanto los resultados del trabajo establecido como la realización de las expectativas anheladas (Sánchez, 2003).

En el caso de las universidades, los objetivos formales buscan la formación integral de estudiantes y profesionales, la creación intelectual, la interacción y retroalimentación con la comunidad, entendiendo que la comunidad incluye a todo aquel que hace vida y se beneficia de los servicios y atenciones universitarias (Comas, 2007).

Los objetivos formales se instauran en los estatutos, normas fundacionales, reglamentos de la universidad; se pueden definir generalmente como aquellos que precisan el propósito de la institución, la orientación de su acción y las aspiraciones futuras de la misma, expresan los valores y los principios que la organización pretende promover y concretan en sí la misión y la visión de la institución (Martínez y Gongorra, 2000).

Para Sánchez (2003), como orientadores de la acción institucional, básicamente los objetivos reflejan el deseo de un estado futuro, revelan una generalidad que debe y requiere ser descompuesta en mandatos, referencias y actividades organizacionales manifestando todos estos factores la misión, la visión y los valores ya establecidos. La generalidad de los objetivos formales se define a largo plazo, llegando a necesitar precisión y circuns-

cripción en el tiempo, por tal razón, la descomposición de los mismos, dan como resultados objetivos específicos u operacionales.

Para Martínez y Gongorra (2000), la principal característica de los objetivos operativos establecidos por una universidad son aquellos que se crean para alcanzar los objetivos formales y se concretan en acciones específicas que suelen expresarse en términos de resultados, los cuales deben alcanzarse en un período de tiempo determinado, ya sea a corto o a mediano plazo. Mientras los objetivos formales son decretados por la universidad, los objetivos operativos son determinados por las autoridades universitarias.

Los objetivos operativos, como definen las acciones que debe realizar la universidad para cumplir su misión, su visión y transmitir sus valores, son derivaciones de un complejo proceso que implica diversos elementos dentro de la toma de decisiones que los determina, entre estos se cuenta:

- a. Participación de actores, ideas, preferencias, inclinaciones, especializaciones objetivas y específicas.
- b. Manifestación de las distintas interpretaciones del contexto, las demandas, las expectativas y las necesidades.
- c. Conocimiento de las normas y legalidades, así como también del presupuesto universitario general y específico.
- d. Noción del recurso humano (perfil, ubicación, conocimiento, jerarquía).
- e. Conocimiento físico, estructural, funcional, operacional y organizacional de la universidad, así como de las unidades académicas, del equipamiento y de los gastos funcionales y operativos de esta (Martínez y Gongorra, 2000).

Tanto los objetivos formales como los operativos deben ser:

- a. Claros y concisos: que se puedan medir y evaluar con facilidad
- b. Alcanzables y realistas: que no sean imposibles de cumplir
- c. Relevantes: para el propósito de la institución y la orientación de su acción.
- d. Temporales: tener un plazo de cumplimiento
- e. Orientadores: que sirvan de guía para la acción de la institución
- f. Motivadores: que inspiren y comprometen a los miembros de la comunidad universitaria (Sánchez, 2003).

1.3.3. Estrategias, políticas, planes y programas operativos

Según Murillo (2019), las universidades son instituciones estructuralmente complejas que requieren de la intervención de todos los actores trascendentales de la comunidad universitaria, para no solo formar ciudadanos integrales, impartir conocimiento y difundir cultura, sino que en todo proceso que se ejecute al interior y exterior de la misma se busque un continuo logro, desarrollo y mejora de la institución. Por tal razón, para alcanzar todos estos objetivos, las universidades requieren de un sistema de planeación que les permita definir sus metas, objetivos y estrategias de acción orientadas a la evolución y transformación constante, y los factores a considerar dentro de este sistema de planificación, según Martínez y Gongorra (2000), son los siguientes:

- a. Las estrategias institucionales: lineamientos generales que orientan el actuar de la universidad, definiendo el rumbo a seguir y los objetivos a alcanzar. Las estrategias universitarias deben ser congruentes con todos los demás fines institucionales establecidos por la universidad y sus autoridades, ya que son líneas de acción integrales y fundamenta-

les para el desarrollo y fortalecimiento de la institución; estas deben ser claras, concisas y alcanzables y las mismas deben: Definir rumbos y objetivos; orientar funcionamientos y acciones; aprovechar recursos de manera eficiente y eficaz; evaluar desempeños y procesos de toma de decisiones correctivas; armonizar las actividades científicas, investigativas y de extensión; establecer relaciones interinstitucionales, entre otras (Martínez y Gongorra, 2000).

- b. Las políticas universitarias: pautas o directrices basadas en la legalidad con el fin de regular el funcionamiento y las acciones de la universidad, llegan a ser específicas y de carácter operativo, alineadas y en coherencia con las estrategias institucionales, además de guiar la toma de decisiones en los diferentes ámbitos de la institución, las mismas deben estar orientadas a garantizar la calidad de la educación universitaria y deben ser: Pertinentes en cubrir las necesidades y demandas de la sociedad; factibles y alcanzables, tomando en cuenta los recursos disponibles para las mismas; flexibles ya que deben adaptarse a los cambios del entorno; participativas, puesto que deben ser elaboradas con la cooperación y contribución de los diferentes actores de la comunidad universitaria (Martínez y Gongorra, 2000).
- c. Los planes operativos: instrumentos que deben ser concretos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales; se usan para establecer los objetivos, fines y acciones que la universidad debe efectuar en un periodo determinado, para alcanzar sus estrategias, los mismos deben ser coherentes con estas últimas y con las políticas institucionales. Pueden entenderse en dos dimensiones:
 - c.1. Pueden ser el programa de planeación racional para la consecución de los fines de la organización, estableciéndose prioritariamente los objetivos operativos en la mayoría de los casos, para luego fijar los recursos que permitirán el logro de los mismos.

- c.2. Pueden llegar a ser un mecanismo de ordenación de los medios con que cuenta la institución para lograr la viabilidad de un objetivo, que puede no llegar a ser el deseado pero un camino seguro al establecido, igualmente los planes determinan restricciones, con cierta coherencia en el conjunto de acciones que conllevan al logro de las metas establecidas (Martínez y Gongorra, 2000).
- d. Programas operativos: herramientas que especifican las acciones que deben realizarse por parte de la institución para alcanzar los objetivos y metas de un plan y transmitir igualmente al cuerpo político; estos deben ser concretos, medibles, detallados, específicos, alcanzables, relevantes y temporales. Estos deben operacionalmente corresponderse tanto en su fondo (contenidos) como en su forma (modalidad de acción) con las determinaciones institucionales que caracterizan el perfil universitario, sobre todo con los planes estratégicos (Martínez y Gongorra, 2000).

Los programas operativos deben manifestar la suma de actividades que la universidad constituyó para llevar a la realidad sus objetivos, las mismas son: instrucción pedagógica, investigación, extensión, asistencia técnica-tecnológica e información; dichas actividades en el fondo son las que satisfacen la transformación y el desempeño de la universidad y le otorga el dinamismo para fomentar y transmitir los fines institucionales de la misma (Martínez y Gongorra, 2000).

1.4. Marcos e instrumentos de la gobernabilidad

Según el Ministerio de Educación Nacional Colombiano (MENC, s.f.), la estructura que ejecuta las actividades de conducir, direccionar, administrar y ejecutar todos los procesos de funcionamiento en una institución universitaria se denomina Gobierno Universitario. El mismo de manera general está constituido por: Consejo Superior Directivo Universitario; Consejo Académico o Educativo y la persona del Rector.

Dicha jerarquía se recrea en la autonomía que alberga la Constitución propia de cada país con respecto a este tema y el texto constitutivo universitario de cada institución, de esta toma su autogobierno o autonomía para ampliar y desarrollar un Estado Social de Derecho que normativamente tiene alcances, así como limitaciones en sus funciones (MENC, s.f.).

Mientras que el gobierno es la estructura, la gobernabilidad es la capacidad de gobernar de aquellos en donde, por determinado tiempo, recae la responsabilidad de ejercer la gestión o dirección de una institución educativa superior, con la finalidad primeramente de cumplir todos los fines institucionales establecidos, así como las políticas, los planes, las estrategias y metas determinadas, con base en la libre ejecución de su autonomía universitaria, siempre que dicha gobernabilidad sea eficaz, legítima, independiente de la forma de gobierno regente en el país donde coexiste la institución (MENC, s.f.).

Una buena práctica de gobernabilidad es que la misma se elabore y establezca dentro de los marcos e instrumentos de valores, normas y criterios legales, filosofía del pensamiento y responsabilidad social, propia de cada institución universitaria (MENC, s.f.).

La gobernabilidad universitaria está formada por la suma de mecanismos, procesos y relaciones desde la administración principal hasta la comunidad académica, estudiantil y social, que permiten el alcance de los fines institucionales, objetivos y metas, haciendo de esta un proceso complejo, donde los marcos e instrumentos en que se ampara dicha gobernabilidad son los elementos que permiten dar forma a este particular proceso, donde los marcos son los elementos normativos y estructurales que definen la organización y el funcionamiento de la universidad, mientras que los instrumentos son las herramientas que se utilizan para implementar las políticas y estrategias de la universidad (Sota-Nadal, s.f.)

- a. Marcos de la gobernabilidad universitaria: son los principios, valores, normas y reglas que la institución establece para regir el funcio-

namiento y guiar la gestión universitaria; pueden estar enunciados de manera explícita en la legislación, las disposiciones, los reglamentos o documentación política interna de la institución, así como encontrarse implícitos en la cultura y prácticas organizacionales. Los marcos que definen la gobernabilidad pueden ser de carácter interno o externo, en el caso de los internos son los establecidos dentro de la propia universidad, por ejemplo: la Ley de Educación Superior, los estatutos universitarios y los reglamentos internos de cada Facultad o Departamento, mientras que los marcos externos son aquellos que se establecen fuera de la universidad, como las leyes y regulaciones del Estado, los acuerdos internacionales y las políticas públicas (Castro, 2022).

Los marcos legales del gobierno de las universidades pueden ser:

- a.1. La autonomía universitaria, es decir, la capacidad que tiene la universidad para autogobernarse y tomar sus propias decisiones.
- a.2. La rendición de cuentas, el compromiso y la responsabilidad que tiene y debe cumplir la universidad frente a sus diversos grupos de interés.
- a.3. La libertad académica, que es el derecho que poseen los académicos para expresar libremente y sin censura sus ideales y pensamientos.
- a.4. La participación e inclusión de todos los actores relevantes para la universidad en los procesos de toma de decisiones.
- a.5. La transparencia y la equidad, manifestadas, una en la difusión de información sobre la gestión y actividades de la universidad, y la otra, en el respeto del principio, de que todos los miembros de la comunidad universitaria deben ser tratados con justicia e igualdad (Martínez y Góngora, 2000; MENC, s.f.).
- b. Instrumentos de la gobernabilidad universitaria: Son las herramientas, mecanismos y procesos operativos y funcionales que implementan

y utilizan las universidades para lograr la realización de las políticas y estrategias contenidas en los marcos institucionales; las mismas se derivan de diversas naturalezas, por ejemplo: legal, administrativa o cultural; pueden ser formales o informales, estar encaminadas a la organización interna o al entorno universitario (Sota-Nadal, s.f.).

Son varios los instrumentos que se usan para gobernar la universidad, entre estos se cuentan: Los órganos de gobierno; la estructura organizativa; los planes y programas estratégicos; los reglamentos y procedimientos; los diversos sistemas, tales como: gestión, información, comunicación, evaluación, planificación, rendición de cuentas, gestión de recursos; los procesos de toma de decisiones, entre otros (Martínez y Góngora, 2000).

1.5. Gestión administrativa

La gestión administrativa universitaria es el proceso de planificar, organizar, direccionar y controlar los recursos con los que cuenta la institución, en este caso el recurso humano, financiero, material y tecnológico, con los cuales lleva a cabo sus funciones académicas, administrativas, sociales, científicas y comunicacionales, entre otras; igualmente los procesos y actividades con los que busca alcanzar las metas establecidas. La conducción positiva de una gestión administrativa se hace una necesidad intrínseca de todo gobierno universitario, ya que en ella radica un componente esencial para su funcionamiento y éxito (Rubio-Correa, s.f.).

1.5.1. Importancia

Sin una buena gestión administrativa, las universidades no pueden cumplir con sus objetivos generales y operativos, alcanzar la consecución de sus fines institucionales, posicionarse con éxito, eficacia y eficiencia frente a instituciones similares, enlazarse en sus expectativas a futuro y trascender históricamente, en esto radica la importancia de este mecanismo administrativo. La gestión administrativa, es también el aval y el resultado

del buen funcionamiento de las universidades, ya que al gestionar sus recursos garantiza la formación de profesionales de calidad, la generación y transmisión de conocimiento, y por supuesto el aporte y la contribución al desarrollo de la sociedad (Castro, 2022). Igualmente, la importancia de la ejecución de una excelente y adecuada gestión administrativa, permite dentro de las universidades el tratamiento de ámbitos de gran relevancia para la misma, tales como:

- a. **Garantía en la calidad de la educación:** Toda casa universitaria busca trascender académicamente orientando y gerenciando todo su funcionamiento y administración en garantizar la calidad de la educación que se imparte en la institución, incluyendo los programas de investigación y extensión, así como el equipamiento con el que cuenta para ello. Por tal razón, se asegura una disposición de recursos humanos calificados, una infraestructura adecuada, procesos académicos eficientes y recursos financieros y económicos, con los cuales poder lograr todos estos desempeños establecidos (Castro, 2022).
- b. **Eficiencia y eficacia en el uso de los recursos:** La gestión administrativa universitaria debe procurar con los recursos que dispone, conseguir los mejores resultados posibles, por lo tanto, la racionalidad y utilidad de dichos recursos deben caracterizarse por la excelencia. La gestión administrativa debe, por un lado, tener eficiencia y eficacia en gestionar recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, y por el otro, debe buscar la optimización de los mismos, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales (Rubio-Correa, s.f.).
- c. **Gestión de riesgos y cambios:** La gestión administrativa en este punto es importante porque llega a ser el proceso o mecanismo que ayuda a las universidades a gestionar los riesgos potenciales que pueden afectar su funcionamiento, ya que la misma se especializa en identificarlos y abordarlos con tiempo, desarrollando planes o programas operativos de contingencia y tomando medidas para atenuarlos. La gestión administrativa es importante porque permite abordar las adversidades y

buscar superarlas, aprovechar las oportunidades, flexibilizarse ante los cambios o presiones del entorno, y estar pendiente de las tendencias educativas, sociales y tecnológicas, que se manifiestan para tomar las decisiones apropiadas (Bernasconi y Rodríguez, 2018).

- d. Transparencia y rendición de cuentas: La gestión administrativa permite informar sus acciones, resultados, progresos y aspiraciones de manera clara, transparente, concisa y accesible a la comunidad universitaria y a la sociedad en general. Esto se denomina rendición de cuentas y es importante en todo proceso gerencial y administrativo, ya que el mismo permite la limpidez gerencial (Bernasconi y Rodríguez, 2018).

1.5.2. Sistema administrativo financiero

Dentro de la gestión administrativa existe un conjunto de procesos, funciones, procedimientos, normar, criterios y herramientas utilizadas para administrar los recursos financieros, con el fin de garantizar, primero, el uso responsable y cabal de los recursos públicos o del Estado, y seguidamente, la sostenibilidad económica de todo el funcionamiento universitario, es decir, la ejecución de todos los objetivos institucionales, académicos, investigativos y de extensión (Murillo, 2019).

Un sistema financiero universitario, según Rubio-Correa (s.f.) y Murillo (2019), de manera general, debe presentar ciertos elementos caracterizadores, para asegurar una excelencia gerencial, los mismos pueden ser:

- a. Estar integrado con los demás sistemas de gestión dentro de la institución, ya que garantiza una coherencia en el proceso de toma de decisiones del área de las finanzas universitarias y permite los vínculos entre las políticas generales y específicas que se establecen al interior de la universidad.
- b. Caracterizarse por ser transparente, es decir responsable en el manejo y uso de los recursos asignados a los distintos programas y planes ope-

rativos utilizados para alcanzar los objetivos formales y operativos universitarios; el sistema financiero debe rendir cuentas y que las mismas sean accesibles a los miembros de la comunidad universitaria.

- c. Ser eficiente, asegurando la disponibilidad del recurso económico que se dispone o se asigna para cada programa, plan, estrategia o política, optimizando el mismo y buscando la multiplicación o la obtención de los resultados planteados.

Para Martínez y Góngora (2000), un sistema financiero propio de la gestión administrativa debe presentar ciertos componente propios de su funcionamiento y maniobrar, los mismos serían:

- a. Planificación financiera, es el establecimiento de los objetivos financieros de la universidad, enmarcados en estrategias y tácticas económicas y mercantiles para alcanzarlos.
- b. Gestión presupuestaria, es un instrumento en donde se plasma la elaboración, aprobación y ejecución del presupuesto de la universidad, en el cual se estipulan los ingresos y gastos requeridos para un período determinado.
- c. Contabilidad, es intrínseca que la gestión financiera registre, clasifique y reporte todas las transacciones financieras que se realicen en toda la economía universitaria.
- d. Gestión de capital o de finanzas, toda administración financiera dentro de la gestión incluye la forma y manera de cómo, cuándo y en que invertir, financiar los recursos económicos y financieros de la universidad.
- e. Control interno, son las políticas, normas y procedimientos, así como las herramientas diseñadas para proteger los recursos financieros de las

instituciones universitarias y garantizar que sean utilizados de manera adecuada.

- f. Auditoria o control externo, es una evaluación diseñada para garantizar que se cumplan las normas y regulaciones aplicables a la gestión financiera, independiente de los sistemas y procesos financieros y administrativos de la universidad.

1.5.3. Sistema de gestión de personal

Es un sistema conocido también como gestión del recurso o talento humano que se enmarca en variados pero específicos procesos y procedimientos, con los cuales una organización lleva a cabo acciones que abarcan desde el reclutamiento y la selección de empleados, pasando por su desarrollo, formación y capacitación, así como la evaluación del rendimiento y la promoción dentro del accionar institucional. El proceso mediante el cual se gestiona el personal dentro de una institución tiene como fin que los empleados posean las habilidades y las destrezas que permitan la obtención de experiencias y conocimientos que los lleven a desempeñar sus funciones de forma efectiva y eficiente, necesariamente motivados a alcanzar los logros planteados institucionalmente (Bernasconi y Rodríguez, 2018).

En el caso de las universidades, estos mecanismos tienen características específicas, debido a las peculiaridades de la organización universitaria, como por ejemplo: el perfil o naturaleza académica, la diversidad de su plantilla académica o pedagógica, la importancia de la formación y el desarrollo de los directivos, profesores y empleados, en otras palabras, la gestión del talento humano dentro de las universidades es hacia el personal docente, de investigación, técnico y administrativo (Castro, 2022).

Para Martínez y Góngora (2000), los sistemas que gestionan el personal dentro de una universidad, aparte de todo el proceso de reclutamiento, capacitación, control y promoción del personal, están bajo su facultad lle-

var a cabo los sistemas de recompensas y compensaciones, beneficios e incentivos a los empleados que forman parte del salario; impulsar con los empleados, los sindicatos y la negociación colectiva sanas y óptimas relaciones laborales; ayudar a las universidades a reducir costos, optimizar los procesos de contratación de personal; mejorar la satisfacción de los empleados, proporcionando oportunidades de desarrollo, crecimiento y entornos laborales favorables.

Para Castro (2022), así como para Bernasconi y Rodríguez (2018), es de incumbencia dentro del ámbito de la gestión del personal, otorgarle importancia a la diversidad y garantizar que todos los empleados se sientan valorados y respetados, sin diferenciar origen, religión, formación y experiencia personal, edad, género y discapacidades, ya que esta complejidad es parte de las comunidades universitarias, lo que le otorga un elemento diferenciador positivo y relevante a la institucionalidad.

Otra de las competencias de la gestión humana es incentivar y motivar la participación en el accionar ideológico, político, cultural, social, comunicacional, entre otros, de la universidad, así como en el diseño e implementación del propio sistema de gestión de personal, con la finalidad de garantizar que el mismo sea eficaz y que responda a todas las necesidades de los empleados (Arévalo et al., 2021).

Como otros de los tantos sistemas que forman parte de la organización universitaria, el de gestión del talento humano debe ser también eficaz en el alcance y logro de los objetivos institucionales; eficiente en la utilización racional de los recursos; oportuno dándole información y apoyo al personal empleado; flexible, al adaptarse a los cambios tanto del entorno como de la realidad institucional; y justo al practicar la equidad y la justicia hacia todos los empleados que laboran dentro de la universidad (Murillo, 2019).

CAPÍTULO II

PROCESOS ORGANIZACIONALES: FACTORES PARA CONSIDERAR EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

2.1. Liderazgo directivo

Se entiende por dirección del desarrollo organizacional al sistema de relaciones e interacciones funcionales entre el personal directivo, los demás miembros de la institución y el medio ambiente, mediante las cuales se llevan a cabo las diversas actividades de planificación, organización, regulación y control de los procesos (Saavedra et al., 2018).

Entre los objetivos de los líderes directivos, es fundamental integrar a todos los miembros de la organización y a su vez transmitir una cultura corporativa en un clima laboral favorable. En toda organización, el liderazgo involucra a los miembros directivos y demás integrantes de la organización (denominados seguidores), en un proceso conjunto de relaciones e interacciones funcionales, mediadas por las relaciones de poder, con la finalidad de alcanzar los objetivos tanto individuales como organizacionales. Además, es preciso resaltar que para que exista un líder deben coexistir personas dispuestas a ser los seguidores de sus directrices o lineamientos,

por tanto, el líder directivo goza del poder que le otorgan sus seguidores (Saavedra et al., 2018).

El liderazgo directivo se refiere a las competencias directivas que se forman y desarrollan de manera sistemática en las personas que ocupan un cargo de dirección en una institución, que se traducen en el reconocimiento tanto interno como externo. El líder directivo juega un papel protagónico para influir en las actividades, motivación, modos de actuación profesional y competencias de los demás miembros de la organización o seguidores, para concretar los objetivos organizacionales y los resultados esperados. Asumir un cargo directivo o lograr una destacada trayectoria, no convierte a un profesional en un líder, sino que es necesario adquirir las competencias directivas (conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, capacidades y valores) vistas de manera sistémica y propias de un verdadero líder para incrementar la motivación de los trabajadores, el mejoramiento de las actividades, así como la calidad de los procesos organizacionales y sus resultados, en la permanente búsqueda innovadora de la solución de los problemas y grandes desafíos en un contexto dinámico (Saavedra et al., 2018).

Según Jara et al. (2018, como se citó en Arciniegas y Báez, 2023), los líderes directivos de una organización deben ser exigentes, pero al mismo tiempo flexibles, actuando con base en principios éticos, con equidad y justicia social. De manera que la gestión del talento humano debe valerse de las herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, sin olvidar que el gerente es quien se encarga de dirigir las estrategias mediante la coordinación, planificación y control de los recursos con que cuenta la organización y sus potencialidades a desarrollar para alcanzar una gestión por resultados con excelencia.

2.2. Toma de decisiones

Para Chiavenato (2005, como se citó en Santiago, 2017), la toma de decisiones son aquellas acciones seleccionadas entre varias alternativas posi-

bles para tener el control y coherencia en los procesos organizacionales, implicando riesgos que deben ser asumidos dado que se toman en determinadas situaciones que no garantizan seguridad, referidas a la probabilidad de ocurrencia en el logro de los objetivos propuestos.

En este sentido, Munch (2006, como se citó en Santiago, 2017), la toma de decisiones abarca las siguientes etapas:

- a. Identificación del problema.
- b. Construcción de un modelo mediante un diagrama o sistema, que permita dilucidar los factores intervinientes en el problema.
- c. Determinación de parámetros sobre suposiciones inherentes al futuro, tales como variables, restricciones, costos, efectos posibles, objetivos, etc.
- d. Aplicación de herramientas, métodos y procedimientos, tomando en cuenta los recursos económicos disponibles.
- e. Especificaciones y evaluación de alternativas, establecidas mediante la aplicación de procedimientos tanto cualitativos como cuantitativos; toda vez que se han establecido diversas opciones se escoge la alternativa más viable y oportuna, con base en criterios de selección que consideren los costos y beneficios de cada una de ellas, sin dejar de lado la minimización del riesgo, a la vez que se establecen alternativas opcionales en paralelo.
- f. Implantación y seguimiento de los resultados.

Con respecto a la importancia de la toma de decisiones, Koontz (2000, como se citó en Santiago, 2017) señala que las mismas constituyen la base del proceso de planeación, permitiendo reconocer, seleccionar y evaluar las alternativas posibles de manera oportuna y positiva, en función de las metas trazadas en la institución.

2.3. Estilos de liderazgo

Según Dubrín (2015, como se citó en Geraldo et al., 2020), el concepto de estilo de liderazgo se refiere al patrón de comportamiento que sigue un líder en la organización; de manera que debe abarcar una cultura corporativa para que pueda traducirse en efectos positivos. Así pues, no existe un único estilo de liderazgo, pues debe adaptarse a la estructura y características de la institución, así como a los trabajadores que maneje.

Por consiguiente, es importante identificar y conceptualizar los principales estilos de liderazgo, como sigue:

- a. **Estilo de liderazgo autoritario:** este tipo de líder se caracteriza por impartir órdenes y supervisar su cumplimiento; por tanto, el líder posee una posición vertical con respecto a sus seguidores. La definición de las tareas, así como los premios y sanciones son administrados únicamente por el líder, de acuerdo con su criterio, dado que en él se centraliza la dirección de la organización, convirtiéndose en un agente controlador que no incentiva la motivación entre los trabajadores (Sánchez, 2008, como se citó en Geraldo et al., 2020).
- b. **Estilo de liderazgo democrático:** Se denomina también participativo y se contrapone al estilo de liderazgo autoritario. En general, el líder consulta con sus subordinados la planificación y desarrollo de las actividades, fomentando la motivación, el trabajo en equipo y la amplia participación, inclusive en la toma de decisiones, en función de un interés común (Sánchez, 2008, como se citó en Geraldo et al., 2020).
- c. **Estilo de liderazgo *laissez faire*:** También es contrario al liderazgo de tipo autoritario pues casi todas las decisiones se toman en conjunto entre los trabajadores, con base en una excesiva confianza y poca supervisión; en general los objetivos de la organización no están claramente definidos y el nivel de planificación es bajo (Quispe, 2020).

- d. Estilo de liderazgo burocrático: este tipo de líder no está abierto a las ideas y propuestas de sus subordinados; por tanto, los resultados son muy limitados; se basa en la obediencia de reglas normativas que deben ser sagradas para todos los miembros, por tanto, en lugar de un líder se trata más bien de un jefe (Sánchez, 2008; Añasco, Valdivieso y Sánchez, 2018; como se citaron en Geraldo et al., 2020).
- e. Estilo de liderazgo carismático: se trata de una interacción con los seguidores, compartiendo experiencias y creencias; el líder con su personalidad atrayente motiva a sus subordinados para lograr una mayor eficiencia y resultados positivos al fomentar una mayor participación (Sánchez, 2008, como se citó en Gerald et al., 2020). Así pues, el carisma se traduce en empatía, que puede generar un buen clima laboral; no obstante, el líder carismático también podría romper los principios éticos y manipular a los seguidores (Steyer, 1998, como se citó en Gerald et al., 2020).
- f. Liderazgo de tipo transaccional: es muy utilizado en instituciones educativas, basado en la recompensa dependiendo del comportamiento de las personas que integran la institución, especialmente los estudiantes, a quienes los docentes asignan buenas notas por su buen desempeño. De modo que todo trabajo que se realiza en la institución, desde esta perspectiva de liderazgo, es motivado por recompensas, pues de lo contrario no valdría la pena realizarlo (Khan, 2017; De la Torre et al., 2018; como se citaron en Quispe, 2020).
- g. Estilo de liderazgo transformacional: El líder pasa a ser una suerte de *coach* motivacional para sus seguidores, con la finalidad de que estos alcancen su desarrollo personal y al mismo tiempo se logren los objetivos institucionales, conduciendo a las organizaciones hacia el cambio y la innovación (Aranza, Moliano y Melero, 2013, como se citó en Gerald et al., 2020).

2.4. Participación y trabajo en equipo

Las organizaciones —entre ellas las instituciones educativas universitarias— están conformadas por grupos de personas que trabajan conjuntamente en pro de alcanzar los objetivos propuestos previamente planificados. Por tanto, requieren actores que participen en equipos de trabajo eficientes, en un escenario dinámico. Por tanto, deben desarrollarse habilidades de organización, liderazgo, comunicación y planificación, teniendo claridad en relación con la misión y visión de la organización y las estrategias para poder afrontar diariamente diversas situaciones, muchas de ellas imprevisibles (Arciniegas y Báez, 2023).

En este sentido, en los equipos de trabajo de toda organización se deben establecer reglas claras en términos de la definición de funciones y responsabilidades de los miembros, favoreciendo la integración y cohesión grupal, así como el sentido de pertenencia y otros valores compartidos que se traducirán en el éxito de la organización, en el marco de un clima organizacional sobre la base del respeto, la tolerancia, la confianza y la colaboración que enaltecen el desempeño tanto individual como laboral; por ende un equipo de alto rendimiento no se mide exclusivamente por el beneficio económico obtenido (Toro, 2015).

De acuerdo con Toro (2015), en todo equipo de trabajo deben cumplirse los siguientes principios básicos:

- a. Todos los miembros de la organización deben conocer y aceptar los objetivos propuestos, es decir trabajar conjuntamente en función de un denominador común.
- b. Los integrantes de la institución deben tener claras las funciones y actividades asignadas.
- c. Cooperación y compromiso con la organización sobre la base de un liderazgo compartido.

- d. Comunicación asertiva e información compartida entre los miembros del equipo.
- e. Incentivos para los miembros más allá del salario.

Por otra parte, las políticas institucionales requieren un alto grado de participación sobre la base del consenso social. De modo que la gestión institucional debe asegurar la participación eficiente en las diversas instancias de formulación y ejecución de políticas y programas en la organización, desde el nivel superior hasta las diferentes unidades académicas (si fuera el caso de organizaciones en el ámbito educativo), involucrando en la medida de lo posible a los miembros de toda la comunidad (Martínez, 2000).

2.5. Planificación estratégica

Según Yautentzi (2029, como se citó en Valladares-Durand et al., 2022), la planificación estratégica puede definirse como una herramienta de un proceso de cambio organizacional, que requiere de una estructura, objetivos y metas, comunicación efectiva, y participación de los miembros de la institución, en cuanto a la visión y misión, así como su aplicación, flexibilidad, y seguimiento o evaluación. De manera que la planificación estratégica define qué hacer, cómo hacerlo, y con qué recursos y estrategias es posible alcanzar los objetivos propuestos.

En el ámbito educativo, este proceso debe llevarse a cabo como una actividad compartida entre el líder directivo y los docentes que se encargan de planificar las unidades curriculares en aula; de modo que los directivos deben velar el cumplimiento de la planeación administrativa-educativa como un todo.

La planificación estratégica se caracteriza fundamentalmente por:

- a. Ser sistemática, considerando la estructura y el comportamiento global de la institución y su entorno.

- b. Se enfoca en el futuro, por medio del establecimiento de objetivos y la imagen deseable y posible de la organización a corto, mediano y largo plazo, así como las estrategias conducentes al logro de los mismos.
- c. Crear valores, cultura corporativa y motivación, en función de la ejecución y logro del objetivo general y específicos concretos.
- d. Enfoque participativo, incluyendo a los integrantes de la organización desde el trabajo colaborativo, el compromiso y la responsabilidad.
- e. Continuidad, es decir, debe ser un proceso permanente sobre la base del conocimiento y el compromiso de los miembros de la institución.
- f. Ser monitoreada, es importante el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos en la gestión institucional a partir de la planeación estratégica, para aprovechar las fortalezas y oportunidades y superar las limitaciones (Chiavenato, 2016, como se citó en Valladares-Durand, 2022).

Entre los efectos positivos de la planificación estratégica se pueden resaltar los siguientes:

- a. Contribuye con la gestión y funcionalidad institucional.
- b. Colabora con la formación y capacitación de los trabajadores; c) Impulsa la generación de profesionales con una visión sistémica o integral.
- c. Incrementa la calidad de los servicios ofertados.
- d. Favorece la innovación y buena gestión con base en los recursos tecnológicos y humanos.
- e. Genera un impacto positivo en la sociedad, al mejorar los procesos de aprendizaje. De allí la importancia de planificar de manera articulada

en el corto, mediano y largo plazo, pues el Estado debe ser garante de una educación de excelencia, sobre la base de una buena gestión administrativa de los recursos económicos y del capital humano (Díaz et al., 2020, como se citó en Valladares-Durand et al., 2022).

No obstante, muchas instituciones —incluyendo las universidades— especialmente en los países no desarrollados, adolecen de recursos económicos y planes estratégicos, por lo que generalmente no se cumplen los objetivos propuestos y se observa un desempeño deficiente de la organización, dada la falta de interés del Estado y de la directiva de la institución, carencia de apoyo organizacional, ausencia de planeación educativa, entre otros obstáculos (Valladares-Durand et al., 2022).

2.6. Elaboración de proyectos

La materialización de proyectos institucionales gestados desde la planificación estratégica y contextualizados en un determinado territorio, pudieran tener un impacto favorable en el desempeño organizacional y en el desarrollo, considerando las necesidades sobre la base de la valoración del conocimiento, la ciencia y la sociedad, y tomando en cuenta la imagen objetivo que se quiere alcanzar con la ejecución y consecución del proyecto, para generar las transformaciones necesarias orientadas a generar los círculos virtuosos conducentes al desarrollo (Deler y López, 2018).

En el ámbito de las instituciones educativas, la conceptualización relacionada con los proyectos institucionales refiere principalmente términos como: proyectos educativos, proyectos de acción educativa, proyectos territoriales, proyectos de desarrollo humano, proyectos educativos institucionales o más recientemente proyectos institucionales (Deler y López, 2018).

Según Piñeyro (s.f.), el proyecto institucional se define como una herramienta que tiene la organización para explicitar una propuesta generalmente elaborada a partir de un trabajo en equipo con un enfoque integral participativo, desde la propia identidad de la institución y su realidad, con

base en la planificación y previo diagnóstico que permita establecer y priorizar las alternativas para avanzar en el logro de los objetivos propuestos.

De acuerdo con Salazar (2018), el proyecto educativo institucional es un instrumento de gestión a partir de la identidad institucional (visión y misión) y de los valores, creencias, recursos disponibles, capacidades, políticas y procesos organizacionales, con la intención de tener en cuenta el estado actual y el objetivo a alcanzar. En efecto, el proyecto educativo institucional expresa un modelo educativo, sus fundamentos filosóficos, lineamientos, estrategias de enseñanza y aprendizaje, tiempo, espacio y muy especialmente una respuesta a los desafíos actuales en la sociedad.

Salazar (2018) y el Ministerio de Educación del Ecuador (2020) señalan que las fases de elaboración de proyectos educativos institucionales son fundamentalmente las siguientes:

- a. Revisión de las políticas del Estado para la formulación del proyecto, objetivos, tiempo, recursos básicos disponibles, adaptaciones, entre otros.
- b. Sensibilización de la comunidad, motivando la participación y el compromiso.
- c. Constitución de la comisión para la creación del proyecto educativo institucional.
- d. Revisión del proyecto educativo pasado y autoevaluación para emitir juicios valorativos consensuados que permitan avanzar en la propuesta.
- e. Realización del diagnóstico situacional mediante herramientas como el árbol de problemas, la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), entre otras.
- f. Planteamientos de objetivos estratégicos, de acuerdo con la visión y misión institucional.

- g. Diseño y evaluación de estrategias.
- h. Planificación institucional para precisar objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.
- i. Elaboración del cronograma de formulación del proyecto educativo institucional y sus acciones, incluyendo los responsables de cada una de estas, junto con los tiempos de ejecución y entrega.

2.7. Clima institucional

De acuerdo con Luza (2017, como se citó en Bravo et al., 2023), el clima institucional se puede definir como la percepción que tienen los trabajadores y sus directivos acerca del desempeño de la organización a la que pertenecen. En consecuencia, tal como lo explican Barrios et al. (2020, como se citó en Bravo et al., 2023), es un concepto que involucra alguna subjetividad, pues se refiere al ambiente generado en la organización como resultado de las emociones derivadas de la percepción de sus miembros; por tanto, puede variar de un individuo a otro, a partir del sentido de pertenencia, el liderazgo y el involucramiento organizacional, entre otros factores.

Por su parte, Galicia et al. (2017) exponen que el clima institucional es el medio ambiente físico y humano, variables, atributos y cualidades, con carácter relativamente permanente, de un ambiente de trabajo de una determinada organización. Por consiguiente, está vinculado con el comportamiento de sus miembros, su manera de trabajar e interactuar con la empresa y su entorno, el liderazgo directivo, los recursos tecnológicos, la maquinaria disponible, y en general, las actividades que se realizan en la institución.

Según Arciniegas y Báez (2023), el ambiente interno de toda organización está conformado por las fuerzas internas que influyen en ella; de ahí que

las relaciones laborales y los incentivos a los trabajadores, más allá del salario, pueden armonizar el clima institucional.

Como puede deducirse, el clima institucional es una variable de suma importancia para que las organizaciones puedan tener un desempeño eficiente, por lo que deben tomarse en cuenta los aspectos que afectan la actuación de los trabajadores relacionadas con las percepciones que tienen acerca de la organización, las relaciones con su entorno laboral y con el contexto (Galicía et al., 2017).

De ahí se desprende que el comportamiento organizacional constituye el factor del cual deviene el clima institucional; el primero implica fundamentalmente: estructura organizacional, cultura corporativa, motivación, sentido de pertenencia, compromiso organizacional, comunicación efectiva, trabajo en equipo, entre otros (Molina, 2021, como se citó en Galicía et al., 2017).

2.8. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales o humanas son aquellas acciones y actitudes resultantes de los contactos entre las personas y grupos de individuos, por lo que pueden perfilarse como un medio para cumplir los objetivos de una organización, siempre y cuando se identifique con un denominador común (Mendoza, 2021).

Las relaciones interpersonales se refieren por tanto a la parte social de todo encuentro entre dos o más personas, que se desarrolla en un determinado contexto que aporta un conjunto de instituciones como códigos de conducta, normas, modales y otros elementos que hacen posible la comunicación y garantizan su regulación (Mendoza, 2021).

En efecto, las interacciones sociales dentro y fuera del trabajo son de suma importancia en el campo de la administración laboral; hay que minimizar las situaciones estresantes en los individuos de manera que se produzca un

buen desempeño de sus actividades, con una conducta social acertada que minimice el conflicto con otros trabajadores y directivos, para así tener resultados positivos al nivel individual y grupal en la organización, a la vez que se favorece la propia salud de las personas (Mendoza, 2021).

En este sentido, las relaciones humanas en el ámbito docente pueden contribuir con la creación de un clima institucional favorable que conlleve alcanzar las metas individuales y de la organización en su conjunto. De este modo, las buenas relaciones humanas comprenden actitudes, estados de ánimo y valores que permitan tener empatía con otros, respeto, tolerancia y trabajo en equipo apuntando al bien común e individual (Mendoza, 2021).

De acuerdo con la teoría de las relaciones humanas, que se contrapone a la teoría clásica de la administración, el factor humano es uno de las más importantes en toda organización y por tantos sus investigaciones se han centrado en la personalidad del trabajador, sus creencias, la motivación, las relaciones interpersonales, los aspectos sociales de la institución, entre otros, dada su incidencia en la productividad y competitividad (Mendoza, 2021).

2.9. Planificación curricular

La planificación curricular constituye la base de un aprendizaje significativo y el desarrollo de las competencias generales y específicas de los estudiantes, para garantizar el excelente desempeño de sus funciones y de la institución en general. Según Ander-Egg (1991, como se citó en González-Alfaro, 2022), la planificación curricular comprende una serie de procedimientos, mediante los cuales se organizan diversas actividades conducentes al logro de un aprendizaje significativo, sobre la base de los objetivos planteados; se refiere a la metodología utilizada por el docente en el proceso de aprendizaje y enseñanza, que permiten el mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

De acuerdo con el MINEDUC (2016, como se citó en España y Vigueras, 2021), la planificación curricular, desde una postura holística, se entiende como un instrumento tanto pedagógico como didáctico, que tiene como propósito fundamental definir los pasos a seguir en la práctica docente para lograr el desarrollo de las destrezas, estrategias de aprendizaje y de enseñanza, materiales y recursos en general a ser empleados en el aula, así como todas aquellas adaptaciones que deben hacerse para fomentar la inclusión y la diversidad de los individuos, en el marco de relaciones interpersonales de respeto y tolerancia.

La planificación curricular debe centrarse en el enfoque por competencias, propiciando la motivación, el análisis crítico y creativo, así como la autorreflexión en el estudiante, permitiendo con ello enfrentar situaciones desafiantes y aportar soluciones a los problemas que se suscitan en un contexto determinado (González-Alfaro, 2022).

En este sentido, el logro de los aprendizajes esperados se sustenta en la planificación curricular, dado que el docente debe anticipar, organizar y tomar decisiones pertinentes, considerando las aptitudes, intereses, características y necesidades de los estudiantes, así como las estrategias y herramientas pedagógicas, sin dejar de lado el contexto en el que se desarrolla el aprendizaje, para lograr un perfil competitivo del egresado teniendo en cuenta los estilos de aprendizaje de los estudiantes. Todo ello involucra la transformación y la innovación de los procesos y gestión institucional, para alcanzar mejores resultados (Arce, 2018; Palés, 2006; como se citaron en González-Alfaro, 2022).

2.10. Gestión de conflictos

El conflicto organizacional, según Ayala (2013, como se citó en Peña, 2023), es aquella situación en la que existen diferencias, discrepancias, desacuerdos o divergencias entre las personas o grupos pertenecientes a una institución, generando una contraposición de intereses, objetivos y

valores, que conllevan contradicciones y obstáculos para lograr las metas propuestas.

Barboni (2021, como se citó en Peña, 2023) explica que el origen del conflicto puede vincularse con la subjetividad de la percepción, debido a las diferencias de carácter y formas de pensar, fallas de la comunicación, la manera diferente de captar la información en cada persona, la poca atención dada al mensaje transmitido, o simplemente el desacuerdo entre las partes involucradas.

De este modo, se puede concluir que el conflicto organizacional es un proceso de oposición y confrontación entre individuos o grupos de personas que pertenecen a una determinada institución; de ahí se desprende que una de las partes confrontadas ejerce su poder para tratar de alcanzar los objetivos propuestos y, al mismo tiempo, interferir o impedir que la otra parte antagónica alcance sus propias metas. Como puede deducirse, se genera una disputa entre las partes enfrentadas, con contrariedades e intereses opuestos, en un proceso que muchas veces no es fácil solucionar (Borges y Bruno, 2023).

Según Robbins (2014, como se citó en Velasco, 2020), el control de los problemas pasa por utilizar las técnicas adecuadas para la resolución de los conflictos, y especialmente evitar situaciones que puedan desencadenar violencia física o verbal. En este sentido, el convenio entre las partes se presenta como una opción para superar las divergencias, mediante pactos que solventen el conflicto suscitado de manera consensuada y en condiciones similares. Es importante el papel de un intermediario o árbitro que sea capaz de mediar entre las partes; una persona confiable y de comunicación asertiva y persuasiva para proponer diversas opciones que permitan superar las diferencias y equiparar el conflicto sin perjudicar a las partes involucradas.

2.11. Desempeño docente

Actualmente, debido a los grandes cambios tecnológicos y el avance de las telecomunicaciones a nivel mundial, se demandan instituciones, personal directivo y docentes que estén a la altura de los nuevos desafíos para facilitar una educación con calidad de excelencia, lo que exige profesionales altamente competitivos en conocimientos y estrategias de enseñanza y aprendizaje y, por ende, la mejora continua del desempeño docente (Sánchez y Araya, 2013, como se citó en Quispe-Pareja, 2020).

La gestión pedagógica es un proceso que conlleva el logro del mejoramiento curricular a través del desempeño del líder directivo y del docente, siendo de gran importancia la innovación, así como el desarrollo tanto profesional como personal del docente, acorde con el contexto. Por tanto, reviste gran importancia la formación de los directivos en materia de gestión institucional y liderazgo, que propicien entornos innovadores que tomen en cuenta las necesidades de la comunidad (UNESCO, 2011, como se citó en Quispe-Pareja, 2020). Asimismo, es fundamental resaltar que la profesión docente exige una reflexión permanente acerca de su desempeño pedagógico, que involucra la interacción dinámica con los demás miembros de la institución y la comunidad (Quispe-Pareja, 2020).

Según More y Morey (2021), el desempeño docente refiere la puesta en práctica de las competencias y habilidades del personal docente para la planificación y el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje, en un ambiente propicio y mediante el uso de diversos recursos y materiales que generen motivación, con un sistema de evaluación coherente, la retroalimentación, la toma de decisiones y el análisis de los resultados obtenidos, con el propósito de formar a los individuos en los distintos niveles del sistema educativo. De esto se puede deducir, que el desempeño docente exige a su vez un alto grado de compromiso con el deber, responsabilidad, sentido de pertenencia y buenas relaciones interpersonales en un clima institucional favorable.

CAPÍTULO III

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

3.1. Educación de calidad y apropiación del conocimiento

La calidad de la educación o la educación de calidad, con las transformaciones sociales, culturales, tecnológicas y comunicacionales que caracterizan hoy al mundo, no hace referencia únicamente a las capacidades numéricas o mediciones académicas, ni al cumplimiento de ciertos parámetros que evidencien la cobertura de algunas certificaciones académicas, ni se basa en capacitaciones o inteligencias que manifiestan solo la pedagogía, sino en las correlaciones del estudiantado con todo el contexto sociocultural, tecnológico, científico, así como también pedagógico, del que pueden obtener y gestionar todo el conocimiento posible, para enfrentar no solo el ámbito académico sino los desafíos de todo el entorno. En síntesis, la calidad educativa comienza entonces, en la regeneración, transformación y optimización de las relaciones docente-estudiante (Rodríguez, 2010).

A partir de esta realidad, se hace necesario comprender que la innovación en todas las esferas académicas es un factor fundamental y determinante

tanto en la obtención y gestión del conocimiento como en la transformación de la calidad educativa. Esta innovación va tomada de la mano con la aplicación de las TIC (Tecnologías de la información y las comunicaciones) que en el ámbito de la enseñanza son determinantes en la creación y aplicación de nuevas estrategias, métodos, enfoques y escenarios, que transforman la visión y misión tradicional de los procesos pedagógicos de aprendizaje y enseñanza, otorgan la facilidad de aplicar nuevas herramientas que optimicen los procesos cognitivos y metacognitivos de los estudiantes y proporcionan respuestas, satisfaciendo las necesidades de las nuevas generaciones de estudiantes (Maldonado, 2016).

A esto se le suma, que la creación y gestión del conocimiento es la continua movilidad, renovación, conversión e interacción del mismo, en su estado implícito (sobreentendido) y explícito (evidente), manifestado al nivel individual (personal), grupal (social), organizacional (institucional) e interorganizacional (conocimiento compartido entre entes homogéneos o parecidos) (Berrío et al., 2013, como se citaron en Romero, 2018).

Para Comas (2007), la transformación de la calidad educativa, en el caso de las universidades, está caracterizada por reconocer, apropiar y gestionar el conocimiento como un bien público, como un objeto patrimonial, como un elemento interlocutor entre los ciudadanos y como un factor que construye al nivel nacional identidades; esta premisa dio entrada a que organizacionalmente la calidad y modernización educativa se correspondiera con reestructurar la forma y manera de obtener y otorgar el conocimiento dentro de las instituciones educativas, con la elaboración y aplicación de nuevos e innovadores recursos, soportes y apoyos que la pedagogía convirtiera en promotores de conocimientos.

Estos podrían incluir diversas dimensiones o nuevas valoraciones como la espiritual, la artística, la deportiva, la emocional, la tecnológica e informática, la cultural, entre otras. Sin embargo, esto ha causado controversia en el concepto de educación de calidad por parte de los más ortodoxos

pedagógicos, que consideran el concepto ambiguo y sin precisión, por tal razón ha venido siendo esquivado (Torche et al., 2015).

Pero, de manera general, se entiende que la educación de calidad, al converger en ella técnica y humanismo permite que los estudiantes desarrollen sus diversas capacidades cognitivas, socioemocionales y físicas, con las cuales, puedan alcanzar su máximo potencial y contribuir con el desarrollo de la sociedad. La función de esta educación es la formación, integración, así como la evolución personal y social del individuo, mediante la exaltación de valores comunes que se transmiten de generación en generación como un bien sociocultural de enseñanza y aprendizaje (Unión Europea 1995, como se citó en Ortega, s.f.).

Para Ortega (s.f.), el camino que la educación de calidad traza para el ser humano es, por una parte, la formación de una persona capaz de afrontar emocional e inteligentemente los problemas de la vida real, dándoles respuestas efectivas y concretas, utilizando para ello, todas las herramientas que tenga a su mano inclusive las tecnológicas y que las pueda adecuar para solventar las necesidades que desee satisfacer; y por la otra, formar y preparar a los individuos para que se comprendan, toleren y se muestren empáticos unos con otros, con el fin de desarrollar una humanidad que conviva en sociedad basándose en atributos éticos y morales comunes.

Por tal razón, los gobiernos y sus sistemas de educación deben invertir y auspiciar la implementación de este tipo de educación, por ser:

- a. Inclusiva y accesible a toda persona sin distinción de condición social, económica, cultural o étnica.
- b. Otorgar equidad y oportunidad de aprendizaje adecuadas a las necesidades y características de cada persona.

- c. Innovadora, por el uso de metodologías dirigidas al desarrollo cognitivo y metacognitivo de los estudiantes, con la finalidad de promover un aprendizaje activo y significativo;
- d. Pertinente, ya que se adapta a las necesidades y demandas del contexto social y cultural, tanto del estudiante como de los que imparten el aprendizaje y la enseñanza (Torche et al., 2015).

La educación de calidad se caracteriza por:

- a. Un currículo pertinente: diseñado acorde con las necesidades e intereses de los estudiantes, mediante el cual se brinde oportunidades de aprendizaje sobre temas relevantes para la vida (Maldonado, 2016).
- b. Proceso de enseñanza y aprendizaje activo: que involucren a los estudiantes a trabajar en su singular proceso de aprendizaje y le enseñe a gestionar y aplicar el conocimiento obtenido en la resolución de problemas (Romero, 2018).
- c. Un ambiente de aprendizaje propicio: este debe ser seguro, estimulante y colaborativo, que favorezca la participación y el aprendizaje de los estudiantes (Ortega, s.f.)
- d. Una evaluación formativa: es decir, debe servir para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y debe brindarles oportunidades para reflexionar sobre su propio proceso de aprendizaje (Torche et al., 2015).
- e. De formación integrativa: Es decir intelectual, que pueda desarrollar la capacidad de alcanzar la verdad; técnica, que le permita perfeccionar sus destrezas para manipular y modificar los objetos materiales de utilidad para el diario vivir; estética, que le otorgue la capacidad de valorar la realidad, descubrir y expresar la belleza agregándole a su existencia; moral, que le enseñe a conocer, diferenciar y hacer el bien; religiosa,

que le otorgue la capacidad para corresponderse con el mundo mediante la trascendencia con Dios (Ortega, s.f.) (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Componentes de una educación de calidad por directores y docentes

Componente	Descripción/subcomponentes/indicadores
Preocupación personal/emocional por los alumnos (as)	✓ Vínculo afectivo/entrega de cariño. ✓ Preocupación “paternal” por problemas personales de los ✓ Alumnos (as).
Aspectos formativos/formación de hábitos para la vida	✓ Esfuerzo, disposición al trabajo. ✓ Responsabilidad, puntualidad. ✓ Habilidades blandas: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo.
Educación “integral”, preocupación por las personas	✓ Preocupación porque “sean felices”. ✓ Vínculo afectivo/entrega de cariño.
Logros académicos/resultados de aprendizaje	✓ Adquisición de conocimientos. ✓ Simce y pruebas relacionadas. ✓ Desarrollo de habilidades cognitivas. ✓ Ingreso a la universidad.
Otros logros de los alumnos	✓ Inserción laboral. ✓ Formar una familia. ✓ Ser feliz. ✓ Negativos (no caer en la delincuencia, no caer en la droga).
Formación ciudadana	✓ Aporte a la sociedad. ✓ Preocupación por los demás (solidaridad, altruismo). ✓ Participación democrática.
Convivencia y disciplina	✓ Buen ambiente y buenas relaciones. ✓ Buena disciplina. ✓ Bajo nivel de violencia, agresividad. ✓ Bajo nivel de <i>bullying</i>.
Construcción de comunidad.	✓ Comprometer y motivar a los profesores. ✓ Promover el trabajo en equipo. ✓ Involucrar a los apoderados

LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL PERSONAL UNIVERSITARIO

Componente	Descripción/subcomponentes/indicadores
Liderazgo directivo	✓ Procesos de monitoreo de aula. ✓ Procesos de planificación. ✓ Construcción y reformulación del proyecto educativo.
Gestión pedagógica	✓ Capacitación y perfeccionamiento. ✓ Participación docente. ✓ Tiempo para la planificación.
Formación deportiva	✓ Formación deportiva.
Formación artística y cultural	✓ Formación cultural. ✓ Talleres artísticos o creativos. ✓ Vinculación con manifestaciones artísticas o culturales.

Nota: Tomado de Torche et al. (2015).

Hoy en día, los sistemas sociales y culturales de gran parte del mundo, sufren la presión de la dinámica transformadora de la sociedad del conocimiento, así como de la emergente economía del conocimiento; ambas son elementos clave del desarrollo económico y social de las diversas sociedades y naciones, lo que trastoca la esencia de los sistemas educativos, y se espera de los mismos que, así como aportaron en las transformaciones de finales de siglo XIX y mitad de siglo XX, sean estos mismos sistemas que busquen el acople con dichas transformaciones —por la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación— y satisfagan las exigencias procedentes de las sociedades posindustriales y posmodernas (Minakata, 2009).

La apropiación del conocimiento es un proceso que involucra la adquisición, comprensión, uso y aplicación del conocimiento para su beneficio personal y social, es un proceso activo que surge de la interacción de los individuos con sus diversos contextos como el hogar, la escuela, el trabajo, la iglesia o la comunidad en general, en otras palabras el individuo en sus diferentes maneras de intervenir en la sociedad, participa de ma-

nera significativa en la construcción de su propio conocimiento (Amaya y Barliza, 2017).

Esta apropiación del conocimiento llega a ser un medio o recurso esencial para la resolución de problemas, la toma de decisiones y la participación en la sociedad, por tal razón, es importante que las personas desarrollen sus capacidades para apropiarse adecuadamente del conocimiento (Maldonado, 2016).

Para Romero (2018), la gestión del conocimiento tiene la dinámica de que el estudiante al obtener o apropiarse del nuevo conocimiento, lo integra a su estructura cognitiva, lo comprende, lo procesa, lo aplica o utiliza devolviéndolo nuevamente a sus diferentes contextos, esto lo convierte en un proceso interesante porque mantiene el conocimiento vivo en el intercambio constante de información, códigos, signos, figuras, caracteres, idiomas, idiosincrasia, es decir, un intercambio de un todo en absoluto. Motivo por el cual, la apropiación del conocimiento llega a ser una inversión en el futuro de las personas y de los países, siendo la educación de calidad el medio que permita y promueva a gran escala, tan importante proceso.

Existen factores relevantes en el proceso de apropiación y gestión del conocimiento, entre los cuales se pueden mencionar:

- a. Las características individuales del aprendiz, las habilidades cognitivas de las personas, su motivación y su interés por el aprendizaje, las colocan como protagonistas del mismo y esto determina la participación activa en la construcción de su conocimiento. Se hace determinante la evaluación formativa como proceso que permite al docente identificar los progresos de los aprendices y proporcionarles una retroalimentación oportuna, no se trata de calificar sino comprender y apoyar, ya que la enseñanza debe enfocarse y centrarse en la satisfacción de las necesidades y los intereses de los aprendices (Romero, 2018).

- b. Las características del conocimiento, lo complejo, novedoso y relevante para el aprendiz; facilita la obtención del conocimiento, este se hace asimilable cuando se relaciona con los conocimientos previos, ya que abre camino para su comprensión y utilización. Es importante en este punto, dentro de los sistemas educativos, las estrategias activas de enseñanzas, tales como: actividades de resolución de problemas, el trabajo en equipo y la investigación, ya que promueven la participación del aprendiz con excelentes resultados (Minakata, 2009).
- c. Los factores contextuales, el ambiente de aprendizaje, las oportunidades de aprendizaje y el apoyo social, contribuyen a la integración positiva y perdurable del conocimiento en la estructura cognitiva del aprendiz, permitiendo recordarlo a largo plazo. La relevancia en inclusividad de los ambientes no solo promueve la participación e integración de los aprendices, sin importar sus diferencias individuales, sino que otorga seguridad y facilidad al estudiante en la gestión del conocimiento, además de lograr el mejoramiento de la motivación, participación y colaboración (Amaya y Barliza, 2017).
- d. Uso de tecnologías educativas: Pueden ser un recurso valioso para promover el aprendizaje significativo y profundo. Los cambios radicales provocados por las TIC han creado una nueva dinámica de aprendizaje, caracterizada por transformaciones sociales y humanas, que se manifiestan en los adelantos y hallazgos científicos, técnicos, culturales, informáticos y tecnológicos que renuevan a gran velocidad el conocimiento y promueven la necesidad de obtener resultados rápidos en la búsqueda y obtención del mismo, originando por otro lado, una competencia feroz por mantenerse en la palestra del conocimiento actual y veraz (Amaya y Barliza, 2017).

Según lo antes expuesto, la educación de calidad es un requisito indispensable para la apropiación del conocimiento; son procesos interdependientes, la una promueve la apropiación del otro, al proporcionar a los

estudiantes los recursos y las oportunidades necesarias para aprender de manera activa, significativa y perdurable (Romero, 2018).

3.2. Aproximaciones conceptuales de calidad

Los especialistas y estudiosos de la administración y la gerencia han definido este constructo de manera multidimensional, expresando en el mismo el área que se busca destacar, pero en la mayoría de los casos existen elementos coincidentes en todas las definiciones de calidad, pues en el fondo se busca expresar sus características resaltantes y definir a su vez lo que no es calidad (Ortega, s.f.).

Desde una aproximación tradicional o normativa, la calidad refiere el estado de conformidad que otorga un producto o servicio de acuerdo con sus especificaciones, es decir, si cumple con los requisitos establecidos. Esta conceptualización es de las más empleadas para especificar en el ámbito industrial la calidad de las producciones, que son identificadas bajo normas y estándares establecidos que deben cumplir los productos (Ortega, s.f.).

Desde una perspectiva funcional individualista, para Crosby (1983, como se citó en Ortega, s.f.) la identificación de calidad de un servicio o bien producido, la determina la conformidad que los requerimientos de los clientes tengan sobre el mismo, es decir es una aproximación conceptual centrada en la satisfacción de las necesidades del cliente. En otras palabras, un producto o servicio es de calidad si satisface las expectativas del cliente, este concepto es de los más utilizados en el ámbito de los servicios, donde las necesidades de los clientes son más variables e intangibles.

En el ámbito de la gestión integral de la calidad, donde se busca conseguir el engranaje de los diversos aspectos de la misma, para optimizar el desempeño de la organización, la aproximación holística de la calidad refiere que este concepto no es solo un problema de producto o servicio, sino que en el mismo confluyen otros factores relacionados con la organización, el

ambiente y el personal, es decir otros aspectos que determinan la percepción de calidad de algún elemento ofrecido (Murillo, 2019).

Desde una aproximación estratégica, la calidad es definida como un factor en el ámbito de la competitividad organizacional y clave para el éxito de la organización en las esferas del mercado; esta conceptualización se denota como total, ya que considera todos los aspectos de la organización y también se centra en la satisfacción de las necesidades del cliente. Esta percepción ha contribuido al desarrollo de sistemas de gestión de la calidad, como las normas ISO, las cuales ayudan a las organizaciones a mejorar su calidad (Murillo, 2019).

Una de las contribuciones para entender y evaluar la calidad, en el área de la educación superior, es el enfoque propuesto por Harvey y Green (1993, como se citaron en Bernasconi y Rodríguez, 2018), los cuales presentaron las siguientes aproximaciones:

- La calidad como excepción: denota distinción, especialidad, superioridad o algún elemento diferenciador, es decir la institucionalidad de la universidad está caracterizada por algún valor que la coloca en los más altos estándares de excelencia y clasificaciones especiales casi inalcanzables; se enfoca en la noción más tradicional de calidad (Harvey y Green, 1993, como se citaron en Bernasconi y Rodríguez, 2018).
- La calidad como perfección: la noción de calidad se enmarca en consistencia, cero defectos, siempre hacer las cosas lo mejor que se pueda en el primer intento, buscando alcanzar todas las especificaciones posibles para lograr la perfección. Se debe generar una cultura y un sistema de redes de calidad óptimo y proactivo (Harvey y Green, 1993 como se citaron en Bernasconi y Rodríguez, 2018).
- La calidad como logro de objetivos: se denomina en el cumplimiento de lo establecido o propuesto, es decir, el elemento ofrecido dentro de la organización universitaria debe alcanzar los requerimientos previa-

mente definidos, se otorga importancia al logro de los fines institucionales, juntos con los planes, programas y políticas propuestas (Harvey y Green, 1993 como se citaron en Bernasconi y Rodríguez, 2018).

- La calidad como valor por dinero o eficiencia económica: esta aproximación sustenta la calidad en términos del retorno de la inversión. Es decir, se obtienen los resultados planteados manteniendo los mismos niveles de calidad, pero con bajos o los mismos costos, la síntesis es obtener la mejor relación beneficio/costo (Harvey y Green, 1993, como se citaron en Bernasconi y Rodríguez, 2018).
- La calidad como transformación: se entiende como proceso de metamorfosis, es decir la misma cambia de una etapa a otra a partir de un proceso causal; en la esfera universitaria son las mejoras que obtiene un estudiante después del proceso formativo universitario (Harvey y Green, 1993, como se citaron en Bernasconi y Rodríguez, 2018).

Para Horowitz (1990, como se citó en Ortega, s.f.), todas las concepciones sobre calidad refieren en su esencia dos elementos clave para toda entidad u organización “nivel de excelencia” y “satisfacción clientelar”, es decir, la calidad es el nivel de excelencia que ha escogido una institución para satisfacer a su clientela clave y este es el valor agregado que busca la misma.

3.3. Tipos de capacidades

La capacidad puede ser una habilidad, competencia, destreza, talento y hasta una disposición que tienen tanto las personas, como las organizaciones, las sociedades, los países y las naciones, tanto de manera individual como conjuntamente, que le permiten llevar, sobrellevar o conducir asuntos de la manera más adecuada y proporcionada. Son aptitudes que deben crearse, fortalecerse y mantenerse, ya que las mismas otorgan libertad de acción y raciocinio para enfrentar adversidades, aprovechar oportunidades y acceder al desarrollo (Rivas, 2019).

Las capacidades personales son habilidades, actitudes personales, valores, competencias y conocimientos que le permiten a una persona desempeñar una determinada tarea o función de forma eficaz, responsable y comprometida, igualmente le conceden poder para interactuar de manera eficaz con los demás y desempeñar sus funciones eficientemente.

En el caso de las capacidades personales que pueden tener el personal universitario, resaltan: la ética, la responsabilidad social, el compromiso con el aprendizaje, la capacidad de comunicación, la capacidad de trabajo en equipo, la capacidad de resolución de problemas, la capacidad de liderazgo, entre otras (Valdivia, 2018; Maldonado, 2016).

Dentro de una organización, la tipología individual o personal de capacidades en el área de trabajo, que implica exploración y fortalecimiento denota:

- **Capacidades profesionales:** relacionadas con el conocimiento y la experiencia de una persona en el área de trabajo (Fernández, 2002).
- **Capacidades transversales:** radica en la variedad de capacidades que una persona puede aplicar en diferentes áreas de trabajo, las mismas pueden ser la capacidad de aprendizaje continuo, de adaptación al cambio y la capacidad de trabajo en entornos multiculturales (Fernández, 2002).
- **La capacidad de comunicación:** el poder de transmitir información de manera clara y concisa es fundamental dentro de la dinámica personal y laboral de una organización; la comunicación efectiva, dado que todos los clientes internos de una organización provocan contextos internos laborales saludables (López, 2018).
- **La capacidad de trabajo en equipo:** siendo importante para desarrollar entre los empleados el sentido de colaboración, coordinación, contribución, tolerancia y comprensión, lo que permite que las personas tra-

bajen con los demás de manera eficaz para alcanzar objetivos comunes (Valdivia, 2018).

- La capacidad de resolución de problemas: es importante para poder identificar, afrontar y resolver situaciones imprevistas o complejas de manera adecuada (López, 2018).
- La capacidad de liderazgo: una persona con capacidad de dirigir y gestionar no solo condiciona el trabajo eficiente, sino que motiva e inspira a los demás miembros de la institución a trabajar y alcanzar objetivos comunes, que luego optimiza para beneficio de una determinada comunidad organizacional (Valdivia, 2018).

Por otro lado, la conceptualización de la capacidad organizativa se ha desarrollado con base en la capacidad estratégica de una entidad, entendiéndose como construcciones institucionales, originadas en la sumatoria de las capacidades individuales a un conjunto grupal para que de manera colectiva solucione problemas y adversidades propias de las entidades; las mismas trascienden en el tiempo mediante los procesos de fortalecimiento de aprendizajes; tienen dos factores dinámicos intrínsecos, que son la capacidad de renovación y retroalimentación; permiten que los recursos de la organización puedan ser combinados y asignados adecuadamente brindando a la jerarquía gerencial, oportunidades en la toma de decisiones que produzcan determinadas salidas o respuestas, de manera oportuna (Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007, como se citaron en Dávila, 2013).

Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2009), las capacidades organizacionales propician fundamentalmente el buen desempeño funcional de las entidades, proporcionan la oportunidad de prestar servicios de calidad, permiten que sus trabajadores laboren en un ambiente y clima organizacional apropiado, ofrecen oportunidades de desarrollo, brindan programas de remuneración adecuada y contextos motivadores al impulsar el fortalecimiento y el desarrollo tanto personal como laboral de los empleados, proporcionan una apropiada gestión de

Tabla 2
Capacidades organizacionales y funcionales

Capacidad funcional	Implicación
Permiten que las organizaciones formulen, apliquen y dirijan políticas, así como ejecuciones de reforma en esta misma materia. Este tipo de capacidades son esenciales para el funcionamiento eficaz de cualquier organización, sea esta del sector público, privado o sin fines de lucro. Estas capacidades incluyen:	Análisis y diagnóstico, comprenden los problemas y desafíos que enfrenta la organización, y plantea posibles soluciones
Normativas y de políticas	Formulación de políticas, las organizaciones se fortalecen en el diseño de políticas para abordar los problemas identificados
	Capacidad de implementación de políticas: desarrollan las estrategias para poner en práctica las políticas de manera efectiva y eficiente
	Gestión del cambio: toda organización debe gestionar el cambio político, normativo y adaptar la organización a los nuevos desafíos (Rivas, 2019; PNUD, 2009).
	Generar nuevos conocimientos mediante la investigación, la innovación o la colaboración con otras
	Acceso y apropiación de toda la información y el conocimiento relevante para la organización
Conocimiento	Gestionar dicho conocimiento, organizarlo y almacenarlo para su uso propicio
	Intercambiar la información y el conocimiento al interior y exterior de la organización (Rivas, 2019; Ponce et al., 2017).

Capacidad funcional	Implicación
	Construir, establecer y mantener relaciones de confianza y cooperación Negociar acuerdos, establecer tratos y adquirir compromisos mutuamente y beneficiosos con otras organizaciones Coordinar el compartir actividades y múltiples recursos con homólogos organizaciones Establecer momentos de integración y esfuerzos organizacionales para el alcance de objetivos comunes (Rivas, 2019; PNUD, 2009) Planificar estrategias de ejecución y resolución de problemas y aprovechamiento de oportunidades Gestionar recursos y procesos para ejecutar los planes, programas operativos y proyectos Liderar y motivar a los clientes internos para lograr los objetivos comunes de la organización; Adaptarse a los cambios en el entorno y las condiciones (Rivas, 2019; Dávila, 2013)
Asociación	Participar, trabajar y colaborar con otras organizaciones en redes, alianzas y asociaciones; son indispensables para funcionar e interrelacionarse en un mundo globalizado e intrínsecamente conectado. Las organizaciones deben:
Ejecución	Realizar actividades, gestionar la ejecución de programas y proyectos, partiendo desde la planificación, el seguimiento y la evaluación para lograr metas y propósitos. Para ello la organización debe:

Nota: Adaptado de Rivas (2019); Ponce et al. (2017); Dávila (2013) y PNUD (2009).

los recursos, entre estas se pueden resaltar la capacidad de: planeación, gestión de presupuesto, evaluación de proyectos, gestión administrativa de control y adaptabilidad a los cambios; toma de decisiones, deliberación y concertación de aspectos estratégicos y programáticos de la organización.

En el caso de las organizaciones, para Rivas (2019), la tipología organizacional o los tipos de capacidades más resaltantes que implican atención constante y fortalecimiento son las siguientes (ver Tabla 2).

Las capacidades personales de los individuos que forman parte de una entidad y las capacidades organizacionales, en conjunto, se han convertido en la base de las estrategias a corto, mediano y largo plazo de las empresas, porque no solo proveen a las organizaciones una dirección o camino a seguir, sino que son las fuentes y destrezas que proporcionan y aseguran rentabilidad, además de sostenerlas en las adversidades y los cambios, generan gran valor a las mismas (Ponce et al., 2017).

3.4. Fortalecimiento y desarrollo de capacidades individuales y organizacionales

Una organización que considere dentro de su marco de acción ser competente, innovadora y mantenerse en el mercado de manera continua, debe otorgarle importancia al área de capacitación tanto de su personal como del funcionamiento de la misma; la cuota de capacitación que tengan las personas que laboran dentro de una organización se traduce en la misma que tendrá la organización ante la competitividad, esto es motivo suficiente para que el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades individuales y organizacionales de una determinada institución sea un compromiso permanente, ya que representa un beneficio bipartita (López, 2018).

Entendiendo primeramente que el fortalecimiento de capacidades es un proceso dirigido a individuos, organizaciones o a ambos, que puede tener por objetivo mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes de las per-

sonas, grupos u organizaciones o enfocarse en desarrollar en estas competencias específicas para el ejercicio de una estipulada función o tarea. Este mecanismo de mejoras suele caracterizarse, por ser de corta duración, y centrarse en la transformación integral de una organización mediante la adquisición e implementación de nuevos conocimientos y destrezas concretas (Rivas, 2019; Becerras y Campos, 2012).

Por otro lado, el desarrollo de capacidades es un proceso extenso y de larga duración, que involucra el fortalecimiento de las capacidades y un enfoque de desarrollo de competencias más generales que permiten a las personas y organizaciones, adaptarse a los cambios, enfrentar los desafíos del entorno, desarrollar habilidades de pensamiento crítico, capacitarse para la resolución de problemas, consolidar un liderazgo organizacional, estabilizar el trabajo en equipo, centrarse en el crecimiento, ajustarse a los cambios, crear oportunidades de aprendizaje y mejorar el entorno para el aprendizaje, entre otros. Es una transformación continua basada en una perdurable apropiación de conocimiento que gestionado de manera adecuada proporcionará éxito y permanencia a la organización en el tiempo (PNUD, 2009).

Es importante resaltar, que los aspectos a considerar con respecto al fortalecimiento de las capacidades individuales y organizacionales son los que accionarán el mejoramiento de las habilidades, conocimientos y actitudes y se direccionan mayormente a la apropiación y gestión de nuevos conocimientos que al aplicarse mejorarán la calidad del talento humano, así como de la institucionalidad de la organización; estos aspectos se aplican para todo tipo de instituciones, incluso las de educación superior universitaria (Valdivia, 2018).

Al nivel individual, el fortalecimiento se caracteriza por:

- a. Identificar las necesidades de aprendizajes; es necesario diagnosticar mediante la evaluación, las destrezas, aptitudes y los conocimientos actuales del talento humano, así como sus aspiraciones y objetivos, con

la finalidad de identificar las competencias específicas que se necesitan desarrollar (López, 2018).

- b. Seleccionar las adecuadas estrategias de aprendizajes: Una vez diagnosticadas las necesidades de aprendizaje, la obtención de nuevos conocimientos y las capacidades a fortalecer en el recurso humano, deben estar estructuradas para llevar a cabo actividades de aprendizaje relevantes y efectivas, mediante formación formal, informal, empírica, capacitación en el trabajo o aprendizaje a distancia (Cejas y Acosta, 2012).
- c. El apoyo en el proceso de aprendizaje: Es un factor esencial para garantizar con éxito la apropiación del conocimiento por todos los usuarios internos de la organización, este incluye supervisión por un equipo de facilitadores calificados como: coaching, mentores o asesores que faciliten el acceso a los recursos y apropiación del conocimiento dentro de la organización y es un apoyo retroalimentador entre persona/organización (Valdivia, 2018).
- d. La evaluación del aprendizaje: Esta se debe realizar al terminar la etapa de fortalecimiento para evaluar el aprendizaje obtenido, para determinar si los participantes han alcanzado los objetivos del mismo (Valdivia, 2018).

Al nivel organizacional, el fortalecimiento de capacidades, de manera general, se centra en el mejoramiento del desempeño, competitividad y sostenibilidad de la organización. Para ello se debe:

- Definir o redefinir adecuadamente los fines organizacionales, así como los objetivos formales y los operativos, así como establecer los códigos de valores y normas constitutivos de la organización y diagnosticar la funcionalidad de las políticas, los planes, los programas de las organizaciones (López, 2018).

- Una vez definido lo anterior, la organización debe identificar cuáles de las capacidades organizacionales deben ser fortalecidas y cuáles son necesarias desarrollar con prioridad para alcanzar los objetivos, metas y proyectos establecidos. Entre las capacidades que mayormente se fortalecen son: la capacidad de innovación, la capacidad de gestión del cambio, la capacidad de adaptación al entorno, la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad de afrontar adversidades y aprovechar oportunidades, la capacidad tecnológica y comunicacional (López, 2018).
- Identificadas las capacidades organizacionales necesarias, se deben desarrollar estrategias para el fortalecimiento de las mismas. Estas estrategias pueden incluir la formación, el desarrollo de competencias, la mejora de los procesos y la creación de un entorno de aprendizaje (Valdivia, 2018).
- Es importante en el fortalecimiento de las capacidades institucionales considerar, por una parte, el entorno externo e interno de la organización, ya que los mismos influyen considerablemente en el funcionamiento integral de la organización y en el alcance de los objetivos. Por otra parte, los recursos organizacionales, tiempo, dinero y personal, todos son necesarios y la institución debe asegurarse de que están disponibles, y en el caso del recurso humano, que esté motivado e inspirado (López, 2018; Valdivia, 2018) (Ver Tabla 2 y Figura 1).

Para el PNUD (2009); Becerra y Campos (2012); Rivas (2019) y Guevara (2016), con respecto al proceso de desarrollar competencias y capacidades individuales y organizacionales, es importante recordar que debe ser continuo, de larga duración y puede llevarse a cabo integralmente, ya que dichos procesos permiten mejorar los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos de individuos, grupos u organizaciones, permitiendo un desarrollo sostenible, bienestar social y que tanto personas como organizaciones alcancen sus metas y satisfagan sus necesidades, por tal razón se busca desarrollar:

Tabla 3

Ejemplos de desarrollo de capacidades por dimensión

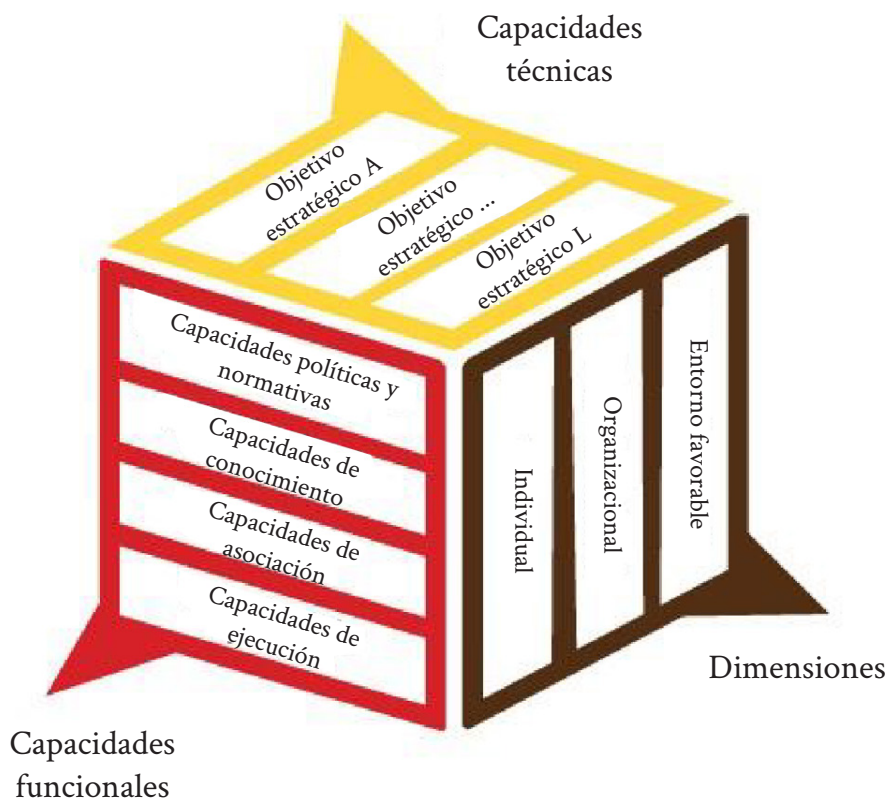
Dimensión	Capacidades técnicas y funcionales	¿?
Aspectos formativos/ formación de hábitos para la vida	✓ Influencia de un ambiente macro favorable. ✓ Compromiso y visión política. ✓ Influencia de un ambiente micro favorable..	✓ Comunidad internacional. ✓ Estado. Pertinencia. ✓ Actitud institucionale.
Desarrollo de la dimensión institucional	✓ Funciones, estructuras y relación de gestión estratégica. Capacidad operativa. ✓ Recursos humanos y financieros. Recursos de conocimientos e información. Infraestructuras.	✓ Asambleas, juntas directivas o consejos de dirección o administración. ✓ Equipos de trabajo.
Desarrollo de la dimensión personal	✓ Conocimientos. ✓ Nivel de conocimientos especializados. Actitudes que pueden abordarse mediante la facilitación, capacitación y creación de competencias.	✓ Directores o secretarios ejecutivos. ✓ Coordinadores de proyecto. Personal de administración. Equipos técnicos. Voluntarios.

Nota: Tomado de Rivas (2019).

- Una cultura del aprendizaje: las organizaciones que desarrollan esta competencia tienden a capacitar su talento humano y configurar su identidad corporativa, a tal punto, que el objetivo institucional común sea tan provechoso que lo convierta en personal y así pueda participar en todos los procesos de apropiación de conocimiento con el fin de desarrollo individual y organizacional (PNUD, 2009).
- Políticas y procedimientos organizacionales que en etapas de ejecución deben apoyar el aprendizaje, incluyendo en ellos, políticas de formación, políticas de promoción y políticas de compensación. Esto se traduce en el desarrollo de capacidades de participación, trabajo en equipo, cooperación, tolerancia, responsabilidad, entre otras (Becerra y Campos, 2012).
- Optimización de los recursos y atención al personal: todos los involucrados en la gestión organizacional y todos los expuestos al aprendizaje en esta área deben desarrollar capacidades en el manejo de recursos financieros, humanos y recursos materiales, y deben tener la capacidad de atender al personal en estas mismas áreas (Guevara, 2016).
- Capacidad de liderar y estilo de liderazgo, todos acordes con los tiempos y las exigencias para motivar, estimular y direccionar todo el funcionamiento que requiere una organización que busque eficiencia y eficacia y se adapte a los cambios y transformaciones institucionales generados por la globalización y por ende también las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (PNUD, 2009).
- El uso de una variedad de métodos de aprendizaje, que en el tiempo y en determinados momentos se apliquen según las exigencias de los cambios organizacionales, y que mantenga una dinámica de renovación y retroalimentación para que el mismo se regule y sea su aplicación cada vez más novedosa (PNUD, 2009) (Ver Tabla 2 y Figura 1).

Figura 1

Marco de desarrollo de capacidades integrales individuo-organización



Nota: Tomado de Rivas (2019).

3.5. El trato al usuario universitario

Las universidades son instituciones de educación superior que tienen un alto prestigio en todas las esferas educativas, debido a la capacidad de formar profesionales competentes en el campo profesional, que con eficiencia enfrentan los cambios y desafíos que debido a las transformaciones sociales, económicas, culturales, tecnológicas se presentan en el mundo actual. Por tales motivos, las instituciones deben en la actualidad contar con un personal capacitado y comprometido con la calidad de la ense-

ñanza, del aprendizaje, de la gestión administrativa de recursos humanos, financieros y materiales (Maldonado, 2016).

En el caso de las universidades peruanas, en los últimos años se han suscitado situaciones adversas y complicadas con respecto a denuncias sobre el maltrato y la falta de atención al usuario, lo que ha provocado debates y estudios que han tenido por objeto la percepción de los estudiantes, los docentes, los egresados y el usuario en general, con respecto al trato que reciben por parte del personal que labora en los servicios de atención al público en estas instituciones universitarias y los mismos han resultado en percepciones y opiniones negativas, tanto en las universidades públicas como en las privadas (Ceballos et al., 2021).

Una de las debilidades más resaltantes que caracterizan el perfil del servidor público de las universidades peruanas es la deficiencia y la poca celeridad que estos le otorgan al proceso de tramitación y gestión de la documentación propia de los entes universitarios y sus usuarios, imprimiéndole a las instituciones una mala imagen con respecto a los niveles de calidad y poniendo en tela de juicio la gestión universitaria, así como también los fines organizacionales que se han establecido en cuanto a la excelencia como institución (Ceballos et al., 2021).

A esto se le suma la poca capacitación profesional y el escaso o nulo conocimiento sobre relaciones humanas o interpersonales, trato al público, servicio de calidad, llegando a faltar hasta las simples normas de cortesía y el adecuado comportamiento social. Además, el servicio de atención al usuario se caracteriza en uno con poca amabilidad, respeto y comprensión hasta para el personal interno administrativo, estudiantes, docentes, padres de familia que hacen vida dentro del contexto universitario, manifestándose igualmente, este mal servicio en:

- a. Falta de información oportuna y clara sobre los procesos administrativos

- b. Tiempos de espera prolongados
- c. Actitudes de discriminación o maltrato
- d. No cumplen con lo prometido
- e. Tardan en atender al usuario, y no escuchan activamente los requerimientos de este
- f. Suponen en lugar de responder y atender
- g. No son proactivos ni muestran interés en valorar y satisfacer las necesidades de los usuarios
- h. Tardan en contestar las comunicaciones entre otras (Rivas, 2019).

Una de las dimensiones más importantes de la calidad educativa es el trato al usuario y refiere la forma en que los estudiantes, docentes, administrativos y otros demandantes son atendidos por los prestadores de servicios de una universidad. Es vital que las universidades peruanas entiendan y asuman que el usuario es la razón de ser de su existencia, por tal razón debe velar por brindar un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades y expectativas, así como también tomar las medidas para buscar fortalecer y desarrollar tanto las capacidades como las competencias en este aspecto (Romero, 2018; Torche et al., 2015).

Según Valdivia (2018), Maldonado (2016) y López (2018), un proceso de fortalecimiento y desarrollo de capacidades permitirá a las universidades peruanas con respecto a la calidad de la prestación de servicios:

- a. Capacitar al personal administrativo en atención al cliente
- b. Establecer protocolos de atención que avalen y garanticen la calidad del servicio, como establecer tiempos de espera razonables para los trámites administrativos y en caso de que se produzcan demoras, deben

informar al usuario sobre el motivo y la hora aproximada en la que se le atenderá

- c. Implementar canales de comunicación que faciliten el contacto con el usuario, tales como sitios web, redes sociales o correos electrónicos automatizados donde proporcionen información oportuna, clara, actualizada y accesible sobre los procesos administrativos
- d. Educar a los prestadores de servicios sobre actitudes de respeto independientemente de su condición social o económica y evitar expresiones discriminatorias u ofensivas.

A partir de las apreciaciones señaladas anteriormente, el objetivo general de la presente investigación es determinar la relación existente entre la gestión institucional y el fortalecimiento de las capacidades del personal en la universidad peruana (Rivas, 2019).

CAPÍTULO IV

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL PERSONAL UNIVERSITARIO DE CAPACIDADES

4.1. Aspectos metodológicos

El objetivo del presente estudio fue determinar la relación que existe entre la gestión institucional y el fortalecimiento de las capacidades del personal, en la universidad pública peruana (Rivas, 2019).

Se presenta como un antecedente de investigación el trabajo realizado por More y Morey (2021), intitulado *Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N.º 7044 San Martín de Porres, Chorrillos*, cuyo objetivo general fue determinar la influencia de la gestión del clima institucional en el desempeño del personal docente de la mencionada institución educativa.

Se realizó una investigación descriptiva y explicativa, por cuanto se exploró la relación que existe entre las variables señaladas. Asimismo, se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, con base en métodos estadísticos para la medición de las variables y su análisis, estableciendo la relación

causal entre las variables señaladas, previa formulación de las hipótesis de la investigación, lo que permite generalizar los hallazgos a una población más grande. De este modo, se utilizaron la revisión documental, la entrevista y dos modelos de cuestionarios. La validez de los instrumentos fue avalada por el juicio de expertos y para verificar su fiabilidad se utilizó el coeficiente de 0.922 y 0.839 (More y Morey, 2021).

A partir del proceso de verificación de las hipótesis, se pudo comprobar que las variables objeto de estudio no son independientes, por tanto, existe una relación significativa positiva entre la gestión del clima organizacional y el desempeño del personal docente; la motivación del director con el desempeño del personal docente; y la participación del director con el desempeño del personal docente. Por consiguiente, se puede concluir que la gestión del clima institucional y sus resultados favorables inciden de manera significativa en el desempeño del personal docente en las instituciones educativas en sus distintos niveles, por tanto, mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje puede traducirse en un incremento de la motivación y la formación con criterios de calidad (More y Morey, 2021).

En cuanto a la presente investigación, se puede destacar que es de tipo aplicada, pues a partir de las bases teóricas vinculadas con el objeto de estudio, se tratan de resolver problemas prácticos sobre la gestión institucional y el fortalecimiento de las capacidades del personal universitario (Rivas, 2019).

El diseño de este estudio científico fue no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. En primer lugar, reviste un carácter transversal, dado que, a partir de la recolección de datos, se describen e interrelacionan las variables en un momento determinado (Rivas, 2019). Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018, como se citó en Hadi et al., 2023), las investigaciones descriptivas se centran en especificar las características y propiedades de los fenómenos a ser analizados, a partir de las variables consideradas y su medición; se observan los fenómenos tal como se presentan, para su posterior análisis. Asimismo, Hadi et al. (2023) explican

que la investigación cuantitativa establece relaciones entre variables mediante métodos estadísticos que permiten hacer inferencias o generalizaciones a una población, generalmente a partir de una muestra.

La población de esta investigación comprendió 946 trabajadores y usuarios de la Universidad Nacional Alcides Carrión en Cerro de Pasco, en Perú. El tamaño de la muestra se obtuvo mediante la fórmula para población finita, dado que se conoce la totalidad de la población. Se utilizó un nivel de confianza de 93 % y un error de estimación de 7 % (Rivas, 2019).

Así, pues, se aplicó la siguiente fórmula (Rivas, 2019):

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

N = Total de población = 946

p = 0.50

q = 0.50

Z = Nivel de confianza al 93 % = 1.85

e = error = 0.07

n = 141

Los datos del estudio fueron recopilados mediante las técnicas: documental, observación, y encuesta. Los instrumentos empleados fueron: el cuestionario, guía de análisis documental y guía de observación. Toda vez que fueron recolectados los datos, se procedió a realizar el análisis estadístico mediante el paquete SPSS en su versión 27.0 (Rivas, 2019).

4.2. Hallazgos

En relación con la encuesta aplicada a los integrantes de la muestra del presente estudio, fueron obtenidos los siguientes resultados:

- A la pregunta ¿Considera usted que la UNDAC tiene un buen local para su desarrollo laboral? El 71.6 % de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 5.7 % ni de acuerdo ni en desacuerdo; 14.2 % está en desacuerdo, y el 8.5 % restante está de acuerdo (Rivas, 2019).
- Con respecto a la pregunta ¿Considera usted que existe personal con amplia experiencia laboral en la UNDAC? El 71.6 % de los encuestados está totalmente en desacuerdo; 18.4 % están en desacuerdo; 5.7 % respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4.3 % afirma que está de acuerdo (Rivas, 2019).
- La pregunta ¿Usted considera que la UNDAC dispone de tecnología moderna para facilitar el buen desempeño laboral? evidenció en sus respuestas que el 54.6 % de los encuestados están en desacuerdo, mientras que el 45.4 % respondió estar de acuerdo (Rivas, 2019).
- Desde la interrogante ¿Usted considera que existe personal poco calificado para realizar sus funciones en la UNDAC? el 61 % de los encuestados respondió estar totalmente en desacuerdo; 31.9 % están en desacuerdo, mientras que el 7.1 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo (Rivas, 2019).
- En relación con la pregunta ¿Usted considera que el personal de la UNDAC no conoce las funciones de su puesto de trabajo? el 61.0 % de los participantes contestó estar totalmente en desacuerdo; 31.9 % está en desacuerdo, mientras que el 7.1 % respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (Rivas, 2019).

- Con respecto a la pregunta ¿Usted considera que el personal de la UNDAC conoce de la existencia de un manual de funciones? el 58.2 % respondió estar en total desacuerdo; 31.9 % manifestó estar en desacuerdo, y el 9.9 % expresó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (Rivas, 2019).
- El 32.6 % de los encuestados en el presente estudio señalaron que existe y conocen un plan de capacitación para los trabajadores de la UNDAC, mientras que el 67.4 % respondió que no existe o no conoce dicho plan (Rivas, 2019).
- El 32.6 % de las personas que fueron encuestadas en la presente investigación señaló que tienen conocimiento del plan de capacitación de la institución objeto de estudio, mientras que el 67.4 % respondió que no tienen conocimiento al respecto (Rivas, 2019).
- Los resultados a la pregunta acerca de si el contenido del plan de capacitación se ajusta a las necesidades de los trabajadores de la UNDAC, fueron los siguientes: el 61.0 % de los encuestados respondió que están totalmente en desacuerdo; 31.9 % están en desacuerdo y el 7.1 % manifestó que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo (Rivas, 2019).
- En relación con la interrogante ¿Usted considera que la dirección ejecutiva de la UNDAC participa en la eliminación de los errores que existieran en el plan de capacitación? el 36.9 % de los participantes en el estudio señaló que, si participa, mientras que el 63.1 % de los encuestados respondió que no lo hace (Rivas, 2019).
- Por otra parte, el 25.5 % de las personas encuestadas señalaron que las autoridades de la UNDAC se interesan en autorizar y ejecutar el plan de capacitación en la institución, mientras que el restante 74.5 % respondió que esto no les interesa a las autoridades (Rivas, 2019).
- A la pregunta ¿La UNDAC le ha presentado a usted los planes de capacitación? el 39.7 % de los encuestados refieren que la institución si lo

presentó, en tanto el 60.3 % de los individuos encuestados señaló que no se les presentó el plan (Rivas, 2019).

- El 45.5 % de los encuestados en el estudio indicó que, si se está ejecutando un plan de capacitación al momento de realizar la encuesta, mientras que el 54.6 % de los encuestados contradicen esta afirmación al señalar que no se estaba ejecutando (Rivas, 2019).
- Con respecto a la pregunta ¿La capacitación recibida le ha beneficiado en las funciones que usted desempeña? el 48.2 % respondió estar totalmente en desacuerdo; 33.3 % indicó estar en desacuerdo y el 18.5 % de los encuestados expresaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (Rivas, 2019).
- De otro lado, el 11.3 % de los encuestados respondió que siempre los trabajadores de la UNDAC son evaluados por el departamento de Recursos Humanos, toda vez que finaliza la capacitación; el 32.6 % afirmó que a veces y el 56.1 % respondió que nunca son evaluados (Rivas, 2019).
- En cuanto a la pregunta acerca de si hubo alguna dificultad en relación con la capacitación recibida, el 14.9 % de los encuestados manifestó que siempre; el 32.6 % afirmó que algunas veces, mientras que el 52.5 % expresó que nunca (Rivas, 2019).
- A la pregunta ¿La UNDAC les explicó las ventajas y desventajas del plan de capacitación en el que han participado? el 17.0 % de los encuestados expresó que nunca; el 31.9 % opinó que a veces y el 51.1 % manifestó que nunca (Rivas, 2019).
- Asimismo, el 12.1 % de los encuestados señalaron que el área de Recursos Humanos de la UNDAC siempre evalúa los requisitos para los puestos de trabajo que solicita; el 31.9 % opinaron que algunas veces,

mientras que un porcentaje elevado (56.0 %) expresaron que nunca (Rivas, 2019).

- En relación con la pregunta ¿La UNDAC realiza reconocimientos y premiaciones a su personal administrativo y asistencial por los logros obtenidos? el 9.9 % de los encuestados en la presente investigación respondió que siempre; el 32.6 % manifestó que siempre, mientras que un porcentaje alto, 57.5 % expresó que nunca es tomado en cuenta por la institución (Rivas, 2019).
- Finalmente, en cuanto a la pregunta ¿Usted considera eficiente el trabajo realizado en su servicio? el 52.5 % de los encuestados estuvo de acuerdo; el 34.8 % respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 12.7 % manifestó estar en desacuerdo (Rivas, 2019).

De otro lado, con base en la estadística inferencial se procedió a realizar las pruebas de hipótesis, como sigue (Rivas, 2019):

4.2.1. Hipótesis a

H_1 : El perfil profesional se relaciona con la eficiencia y eficacia de los trabajadores de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el Perú (Rivas, 2019).

H_0 : El perfil profesional no se relaciona con la eficiencia y eficacia de los trabajadores de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el Perú (Rivas, 2019).

a. Se parte del supuesto de que la muestra es de tipo aleatoria simple.

b. La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

- c. Distribución de la estadística de prueba: Cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji cuadrado con $(3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad.
- d. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0), si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 26.296.
- e. Cálculo de la estadística de pruebas:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 367.511$$

- f. Decisión estadística: Dado que $367.511 > 26.296$, se rechaza H_0 , por lo que se puede concluir que el perfil profesional si se relaciona con la eficiencia y eficacia de los trabajadores de la universidad pública peruana (Rivas, 2019).

4.2.2. Hipótesis b

- H_i : La capacitación y el perfeccionamiento de los trabajadores si garantizan el cumplimiento de los objetivos y políticas en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el Perú (Rivas, 2019).
- H_0 : La capacitación y perfeccionamiento de los trabajadores no garantizan el cumplimiento de los objetivos y políticas en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el Perú (Rivas, 2019).

Las pruebas de las hipótesis planteadas siguen el procedimiento descrito anteriormente, obteniendo el siguiente resultado, al desarrollar la correspondiente fórmula:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 287.938$$

Dado que $287.938 > 26.296$, se rechaza H_0 , lo que permite concluir que la capacitación y el perfeccionamiento del personal si garantizan el cumplimiento de los objetivos institucionales y políticas en la universidad pública peruana (Rivas, 2019).

4.2.3. Hipótesis c

H_1 : El conocimiento de los trabajadores, no está acorde con los cambios e innovaciones en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el Perú (Rivas, 2019).

H_0 : El conocimiento de los trabajadores, si está acorde con los cambios e innovaciones en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el Perú (Rivas, 2019).

Las pruebas de las hipótesis planteadas siguen el procedimiento descrito anteriormente, obteniendo el siguiente resultado, al desarrollar la correspondiente fórmula para el cálculo de la estadística de pruebas:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 348.653$$

Dado que $348.653 > 26.296$, la decisión estadística conlleva rechazar H_0 , por tanto, se puede concluir que el conocimiento del personal no está acorde con los cambios e innovaciones en la universidad pública peruana (Rivas, 2021).

4.2.4. Hipótesis d

H_1 : El Plan de Capacitación Institucional no garantiza la calidad del desempeño de los trabajadores de la UNDAC, en el Perú (Rivas, 2019).

H_0 : El Plan de Capacitación Institucional si garantiza la calidad del desempeño de los trabajadores de la UNDAC, en el Perú (Rivas, 2019).

Para realizar la prueba de las hipótesis planteadas se siguió el procedimiento descrito inicialmente, siendo el cálculo de la estadística de pruebas el siguiente:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 287.938$$

El resultado obtenido muestra que $287.938 > 26.296$, por tanto, se rechaza H_0 . De ello se desprende que el Plan de Capacitación Institucional no garantiza la calidad del desempeño de los trabajadores de la universidad pública peruana, en función de los objetivos y metas propuestas (Rivas, 2021).

4.3. Discusión de resultados

El proceso de gestión es de gran importancia en toda organización, entre ellas las instituciones de educación superior, pues determina las acciones de las autoridades directivas con base en la planificación estratégica en correspondencia con los objetivos en el ámbito administrativo, académico y de proyección comunitaria, siendo el liderazgo directivo y la toma de decisiones factores clave en su gestión organizacional (Nolazco.-Labajos, et al., 2023).

Según Jiménez (2023), las competencias y capacidades del personal universitario no deben limitarse únicamente al logro de los objetivos organizacionales, propios de toda institución, y al ámbito de la formación, pues debe sumar voluntades para dar respuesta a las demandas y problemas del entorno, por tanto, es evidente la multiplicidad de retos y tareas que debe desarrollar en el cumplimiento de su misión y visión.

Asimismo, González et al. (2017) reconocen la importancia de la gestión institucional y el proceso de evaluación del desempeño en las universidades, en el entendido que se trata de procesos conducentes a tratar de mejorar la calidad de la enseñanza. No obstante, se evidencian brechas tanto teóricas como metodológicas que conllevan una preparación insuficiente de los líderes directivos, deficiente comunicación con sus subordinados, e inadecuado proceso de evaluación, que obstaculizan con frecuencia las transformaciones necesarias para el logro de resultados positivos.

En una investigación realizada por Mendoza (2023), desarrollada bajo el paradigma cuantitativo, se demostró una asociación directa, de grado bajo, entre las variables gestión institucional y desarrollo de capacidades, con un 95 % de confianza, con base en el coeficiente rho de Sperman obtenido de 0.372 y un valor de p de 0.003 (siendo $0.003 < 0.05$).

Asimismo, al examinar la relación existente entre la variable gestión institucional y la dimensión capacidad administrativa, se pudo constatar una asociación directa, positiva y significativa entre ambas, con base en una correlación de 0.480, con un nivel de confianza de 95 %, siendo de grado moderado. El valor de p es igual a 0.000; (siendo $0.000 < 0.05$) (Mendoza, 2023).

Por su parte, se verificó una relación directa entre las variables gestión institucional y la dimensión capacidad de habilidades, de grado moderado, con un valor de $p = 0.002$ siendo menor a 0.05, y un coeficiente rho de Sperman de 0.395, con un nivel de confianza de 95 % (Mendoza, 2023).

Finalmente, en dicho estudio se pudo constatar una relación directa entre gestión institucional y la dimensión capacidad de conocimiento, de grado moderado, con un valor de $p = 0.000$ (siendo $0.000 < 0.05$), un coeficiente rho de Sperman de 0.464 y un nivel de confianza de 95 % (Mendoza, 2023).

Por otra parte, en un estudio desarrollado por Nolasco-Labajos et al. (2023), desde el paradigma positivista y cuantitativo, se determinó con

base en una muestra de 216 estudiantes y mediante la técnica de la encuesta, la influencia de la gestión institucional educativa en el desempeño del personal docente universitario, de una Facultad de Ingeniería, en la ciudad de Lima, Perú. De acuerdo con los resultados obtenidos, a partir de la percepción de los estudiantes, se evidenció un nivel eficiente de la variable independiente (gestión educativa) (76.9 %); el 14.8 % de los encuestados señaló un nivel moderado, mientras que el 8.3 % indicó un nivel deficiente. Con respecto a la variable dependiente, buen nivel del desempeño del docente universitario, el 67.6 % de los estudiantes encuestados percibió un nivel bueno en el desempeño de los docentes universitarios; el 24.1 % señaló que el nivel de estos docentes es regular; y el 8.3 % consideró que el nivel es bajo. Adicionalmente, se concluyó que la gestión educativa si influye de manera significativa en el desempeño de los docentes al nivel universitario, dado que $p = 0.000 < 0.05$, con una variabilidad del 76.5 % (Nolazco-Labajos et al., 2023).

Asimismo, considerando los resultados de la estadística inferencial, se concluyó que el valor de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson es igual a 206.164, con un valor de $p = 0.000 < 0.05$, lo que permite verificar la dependencia de una variable sobre la otra. Además, se concluye que, de acuerdo con los estudiantes encuestados —según la muestra de la investigación— y considerando el resultado del coeficiente de Nagelkerke, la variabilidad del desempeño del docente universitario depende un 76.5 % de la gestión institucional, por tanto, el porcentaje restante queda por explicarse tomando en cuenta otras variables que incidan sobre el desempeño docente. Asimismo, la recomendación principal a las autoridades universitarias es la revisión y el mejoramiento de los enfoques educativos y sus estrategias de enseñanza y aprendizaje (Nolazco-Labajos et al., 2023).

4.4. Conclusiones

Una institución es una unidad social, con carácter relativamente estable, conformada por un grupo de personas que tienen determinadas funciones con el propósito de lograr objetivos y metas comunes. Comprenden

fundamentalmente pequeñas, medianas y grandes empresas, instituciones educativas en sus distintos niveles, organizaciones políticas, gubernamentales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras (Saavedra et al., 2017).

De acuerdo con Jiménez (2023), la universidad puede ser definida como un cuerpo social cuyos fines específicos están orientados a la formación y el desarrollo científico de los miembros de la comunidad universitaria, sintetizando sus ámbitos de acción en: docencia, investigación y extensión.

El desarrollo acelerado de la tecnología, las telecomunicaciones y el conocimiento, así como las brechas existentes entre los países desarrollados y no desarrollados, aunado a las desigualdades y procesos excluyentes, imponen la necesidad de buscar opciones o alternativas que se traduzcan en una educación de excelencia, en atención a estos grandes retos y a la formación de estudiantes de las generaciones presentes y futuras (González et al., 2017).

Por consiguiente, las instituciones educativas, entre ellas las universidades, demandan la calidad de la enseñanza como un factor competitivo frente a los desafíos del contexto actual y futuro; por tanto se deben considerar algunos aspectos fundamentales en toda estrategia de mejoramiento de la gestión institucional, entre ellos: planificación estratégica y toma de decisiones, redes o equipos de trabajo colaborativo, relaciones interpersonales positivas, clima institucional favorable, redes nacionales e internacionales generadoras de conocimientos actualizados, espacios físicos y/o virtuales para la socialización del conocimiento, vinculación de las instituciones universitarias con el sector productivo, desarrollo de proyectos estratégicos en función de las necesidades de la organización y su entorno, formación y capacitación del personal con la finalidad de monitorizar los procesos de cambio, gestión del talento humano y del conocimiento, y fortalecimiento de convenios nacionales e internacionales (Clemenza et al., 2006).

De este modo, las universidades deben abocarse al aseguramiento de la calidad en una estrategia de gestión institucional que garantice el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, como una respuesta a la generación de estudios con pertinencia en la sociedad, promoviendo las transformaciones necesarias en la formación y otros planes de capacitación del personal, cambios en los planes de estudio, así como en la infraestructura; todo ello con base en una eficaz gestión de los recursos disponibles y capacidades, que permitan una mayor competitividad tanto a nivel nacional como internacional (Clemenza et al., 2006).

De acuerdo con las investigaciones realizadas por Horruitiner (2006); Gonzáltz (2010); y Castillo et al. (2013), como se citaron en González et al. (2017), en la gestión universitaria generalmente se jerarquiza el proceso de gestión del docente, dado su protagonismo orientado a incrementar la calidad de la enseñanza y la investigación, en función de los objetivos y metas propuestas de la institución, siendo de suma importancia la evaluación sistemática y permanente de los resultados.

El reforzamiento de las competencias y capacidades del personal universitario, especialmente el personal docente, implica una adecuada planificación estratégica, comunicación efectiva, organización, dirección y seguimiento, impulsado por las autoridades universitarias con un liderazgo de tipo fundamentalmente transformacional y participativo, con el propósito de que los logros individuales y grupales redunden en el cumplimiento de los logros estratégicos de la organización, tomando en cuenta las dimensiones que consideren los aspectos cognoscitivos, actitudinales, procedimentales y del desarrollo, sin dejar de fomentar la motivación, creatividad y el análisis crítico (González et al., 2017).

De este modo, el buen desempeño del docente universitario es notorio en el cumplimiento de la responsabilidad en relación con sus funciones, así como de la planificación de sus actividades en torno al proceso de enseñanza y aprendizaje; adicionalmente es importante el manejo y actualización permanente de los procesos y recursos informáticos, sin perder

de vista la renovación de los contenidos teóricos y prácticos. Asimismo, las buenas relaciones interpersonales, la comunicación efectiva, la ética profesional y el componente actitudinal son aspectos que deben estar presentes en la valoración del desempeño del docente universitario (Nolazco-Labajos et al., 2023).

REFLEXIONES FINALES

En el siglo XXI, los acelerados cambios en las estructuras organizativas, a nivel mundial, involucran la búsqueda permanente del mejoramiento de los procesos organizacionales y la gestión del talento humano, sobre la base de nuevos paradigmas orientados al fortalecimiento de la gestión de las instituciones —entre ellas las universitarias— y las capacidades del personal, para confrontar los desafíos en un contexto dinámico (Arciniegas y Báez, 2023).

En este escenario, las universidades deben asumir procesos de cambio, sin dejar de lado, que son instituciones educativas de educación superior que deben estar orientadas a dar respuestas acertadas a los problemas de la sociedad, fortaleciendo el binomio universidad-sector productivo. Por tanto, es fundamental una gestión institucional eficiente sustentada en el diseño y evaluación permanente de procesos organizacionales con metas y objetivos claros, lo que implica asumir: la capacitación continua del personal de toda la comunidad universitaria, la óptima distribución de los recursos económicos, la calidad de la enseñanza y la investigación, así como de los servicios ofertados.

Las instituciones de educación superior tienen como misión fundamental generar y difundir conocimientos sobre la base de la investigación cien-

tífica realizada por docentes universitarios, estudiantes y personal administrativo, en diversas disciplinas, que luego se materializan en libros, artículos científicos, capítulos de libro, conferencias, entre otros, los cuales pueden ser aplicados para generar transformaciones y cambios necesarios en la sociedad (Fabre, 2005; Lozano, Ochoa y Restrepo, 2012; como se citaron en Escorcía y Barros, 2020).

Al mismo tiempo, las nuevas exigencias del mercado laboral demandan una calidad de enseñanza y desempeño organizacional con criterios de excelencia, que implican el fortalecimiento de las capacidades y competencias tanto del personal universitario como de los futuros profesionales en proceso de formación.

Considerando lo mencionado anteriormente, se puede resaltar que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos sistemáticos que permiten planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimientos que se generan, con el propósito de crear las competencias fundamentales (Bueno, 2003, como se citó en Escorcía y Barros, 2020).

En efecto, Isaac, Herremans y Nazari (2017, como se citó en Escorcía y Barros, 2020), conciben la gestión del conocimiento como un proceso organizacional que implica la conjugación sinérgica de elementos clave como la recopilación y procesamiento de información y datos, las tecnologías de información, la gestión institucional, la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo, la cultura institucional, el liderazgo transformacional, entre otros.

En consecuencia, la gestión del conocimiento cobra cada vez más importancia en las instituciones de educación superior, contribuyendo con el mejoramiento de la gestión interna, fomentando con ello la innovación mediante la transferencia del conocimiento, propiciando la interacción positiva entre docentes universitarios, estudiantes e investigadores, lo que finalmente influye en la toma de decisiones por parte de los líderes directivos, con base en la actualización continua de los conocimientos de los

miembros de la comunidad universitaria y el desarrollo de las competencias y las habilidades necesarias para generar ventajas competitivas sostenibles y un mayor valor organizacional (Butnariu y Milosan, 2012; Marouf y Agarwal, 2016; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2016; como se citaron en Escorcía y Barros, 2020).

Por tanto, en la actualidad las organizaciones universitarias y sus líderes directivos deben estar en la vanguardia de nuevos paradigmas y concepciones gerenciales con criterios innovadores y estratégicos, para alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad, sin dejar de lado el mejoramiento de la infraestructura tecnológica, el fortalecimiento del capital humano que propicie nuevos conocimientos, así como la creación de espacios que permitan la socialización de los conocimientos conducentes a generar los círculos virtuosos del crecimiento y el desarrollo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, N. y Barliza, R. (2017). Gestión del conocimiento como estrategia de apropiación de la ciencia en instituciones de educación superior. <https://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/1958/3267?inline=1?inline=1>
- Arciniegas, A. y Báez, E. (2023). Gestión del talento humano desde la praxis gerencial en las organizaciones de educación universitaria. *Ciencia y Técnica Administrativa*, 22(95). <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=220301>
- Arévalo, L., Aguilar, C., Cueto, R., Ríos, L., Ruiz, S. y Yalta, B. (2021). Responsabilidad social universitaria y la gestión institucional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.696 p.5383
- Becerra, M. y Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos* [Tesis de grado, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf>

- Bernasconi, A. y Rodríguez, E. (2018). Importancia de la gestión institucional en los procesos de acreditación universitaria en Chile. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (86), 20-48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7338167>
- Borges, R. y Bruno, M. (2017). *Comportamiento organizacional: conflictos en la interrelación de personas y departamentos en las organizaciones y su estudio en el ámbito de las empresas pymes* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Martín]. <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/841/1/TFPP%20EEYN%202017%20BRS-BMJ.pdf>
- Bravo, L., Egusquiza, M., Ruiz, M. y Manrique, M. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia*, (101), 171-184. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39396/44362>
- Castro, D. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n2/2218-3620-rus-14-02-547.pdf>
- Ceballos, F., Rojas, J., Cuba, L., Medina, K. y Velazco, A. (2021). Análisis de la calidad del servicio en centros universitarios. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 21(82), 4-15. <https://DOI:10.47460/uct.v25i108.427>
- Cejas, M. y Acosta, J. (2012). La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos. *Anuario*, 35. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc35/art06.pdf>
- Clemenza, C., Ferrer, J., Araujo, R. y Espina, S. (2006). Fortalecimiento de la competitividad institucional a través de la calidad en la educación: Caso Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Ge-*

rencia, 11(36), 615-637. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000400007

Comas, Ó. (2007). La calidad en educación superior o la otra cara del conflicto entre organización e institución universitaria. *Reencuentro*, 50, 45-51 <https://www.redalyc.org/pdf/340/34005007.pdf>

Dávila, J. (2013). Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 11-33. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20531182002>

Deler, C. y López, E. (2018). Gestión institucional de proyectos educativos. *Varona*, (2). <https://www.redalyc.org/journal/3606/360672109013/360672109013.pdf>

Escorcía, J. y Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior: caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI (3). <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519013/html/>

España, Y. y Vigueras, J. (2021). La planificación curricular en innovación: elemento imprescindible en el proceso educativo. *Rev. Cubana Edu. Superior*, 40(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000100017

Fernández, N. (2002) El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1). <https://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

Galicia, S., García, M. y Hernández, L. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *Tepexi. Boletín Científico*

de la Escuela Superior Tepeji del Río 4(8). <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>

Geraldo, L., Mera, A. y Tocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 155-174. <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/501/589>

Gobierno de Colombia. Ministerio de Educación Nacional Colombiano (MENC) (s.f.). *Gestión universitaria. Para miembros de consejos superiores y consejos directivos de las instituciones de educación superior oficiales*. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles231029_archivo_pdf_cartilla1.pdf

González-Alfaro, R. (2022). La planificación curricular: punto de partida del trabajo pedagógico. *Cultura Educación Sociedad*. <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.13.1.2022.13>

González, S., Hidalgo, N. y Lombillo, U. (2017). La gestión del proceso de evaluación de los docentes en la educación superior. *Varona*, (64). <https://www.redalyc.org/journal/3606/360657467003/html/>

Guevara, P. (2016). *Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador]. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/23781>

Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, C. y Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación. Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación, Ciencia y Tecnología, INUDI.

- Jiménez, M. (2023). Gestión institucional e identidad profesional del docente universitario. *Revista Estudios Culturales*, 15(29), 93-103. http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/estudios_culturales/num29/art08.pdf
- López, M. (2018). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz* [Tesis de Maestría, Universidad Veracruzana]. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48397/LopezCorreaMargarita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maldonado, B. (2016). *Gestión universitaria y formación por competencias. Economía y Administración*. Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Sangolquí, Ecuador. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/11681/1/Gestion%20Universitaria.pdf>
- Martínez, R. (2000). *Evaluación de la gestión universitaria*. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, CONEAU. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00091.pdf>
- Martínez, R. y Góngora, N. (2000). Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00091.pdf>
- Martínez, C. y Letor, D. (2022). Los fines de la educación superior en América Latina. *Análisis*, 54(101). <https://doi.org/10.15332/21459169.7410>
- Martos, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España* [Tesis Doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>

- Mendoza, G. (2023). *Gestión institucional y fortalecimiento de capacidades de una dirección regional de agricultura, 2023* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/120632/Mendoza_RGF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendoza, N. (2021). *La gestión institucional y las relaciones humanas laborales en la institución educativa N.º 20374- San Bartolomé – Huaura-2019* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú]. <http://repositorio.unjfc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/5943/Ninfa%20Mendoza%20Edquen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Minakata A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela: Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, (32), 17-19. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2009000100008&lng=es&tlng=es.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2020). *Proyecto educativo institucional*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/07/Metodologia-para-la-construccion-PEI-tercera-edicion.pdf>
- More, R. y Morey, M. (2021). Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N.º 7044 San Martín de Porres, Chorrillos. *Dilemas contemp. educ. política valores*, 8(2). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000400006
- Murillo, M. (2019). Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias. *Revista Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html>

- Nolazco-Labajos, F., Menacho-Carhuamaca, J., De la Torre, J., Ponce, D. y Carhuancho-Mendoza, I. (2023). *Gestión de la educación y desempeño del docente universitario de una facultad de ingeniería – Perú*. 21 st LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: “Leadership in Education and Innovation in Engineering in the Framework of Global Transformations: Integration and Alliances for Integral Development”, Buenos Aires, Argentina, July 17 – 21. https://laccei.org/LACCEI2023-BuenosAires/papers/Contribution_1393_a.pdf
- Ortega, G. (s.f.). *Calidad de la educación* [Tesis Doctoral, Universidad de Carabobo]. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a1n18/1-18-2.pdf>
- Oseña, D., Mendivel, R. y Durán, A. (2020). Potencial de innovación y gestión institucional en la Universidad Nacional de Cañete-Perú. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 28(1), 207-235. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.08>
- Peña, C. (2023). *Resolución de conflictos y clima organizacional en los servidores civiles de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2022* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/112127?show=full>
- Ponce, G., Espinoza, D., Ríos, J. y Tapia, K. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. *RETOS: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13). <https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.09>
- Pozner, P. (2012). Lecciones aprendidas en gestión educativa y escolar. En Parra, O. y León, O. (Eds.), *Pensar la educación iberoamérica Tomo II*. (pp. 283-302). Ediciones USTA.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2009). *Desarrollo de capacidades. Texto básico del PNUD*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf
- Pulido, A., Pérez, V, y Bravo, M. (2023). Una aproximación a la gestión de los procesos universitarios: sus dimensiones. *MENDIVE*, 21(1). <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3012>
- Pyñeiro, M. (s.f.). Planeamiento institucional: construcción del proyecto educativo institucional como proyecto integral participativo. *Revista Iberoamericana de Educación*. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/843Pineyro.pdf>
- Quispe, E. (2020). *Estilos de liderazgo del director, gestión institucional, clima laboral y desempeño docente, en las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2019* [Tesis doctoral, Universidad Peruana Unión]. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/3464>
- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en el manejo del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7-14, <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
- Rivas, Y. (2019). *Fortalecimiento de capacidades en la gestión institucional de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco, Perú]. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1919>
- Rodríguez, W. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque histórico-cultural. *Revista Electrónica “Actualidades In-*

investigativas en Educación, 10 (1), 1-28. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713068015>

Romero, G. (2018). Calidad educativa: engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 17(35), 91-103. <https://doi.org/10.21703/rexe.20181735romero6>

Rubio-Correa, M. (s.f.). *Transformación de la administración universitaria*. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/educacion/univer_peru/pdf/a02.pdf

Saavedra, A., Batchelor, M. y Barzágas, I. (2018). El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional. *Olimpia*, 15(52), 35-47. <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/587>

Salazar, N. (2018). *Proyecto educativo institucional y la gestión educativa* [Tesis de Licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. <http://168.121.45.179/bitstream/handle/20.500.11818/3882/Trab%20Suf%20Prof%20SALAZAR%20SEQUEIROS%20NOEL.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Sánchez, F. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. *Publicaciones CEPAL- Serie Gestión Pública*, (32). <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7284>

Santiago, M. (2017). *Gestión institucional y toma de decisiones en la institución educativa N.º 0027 San Antonio de Jicamarca del distrito de Lurigancho 2017* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/9954>

- Sota-Nadal, J. (s.f.). *Gobernabilidad democrática en la universidad pública*. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/educacion/univer_peru/pdf/a02.pdf
- Torche, P., Martínez, J., Madrid, J. y Araya, J. (2015). ¿Qué es “educación de calidad” para directores y docentes? *Revista calidad en la educación*, 43, 03-135. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652015000200004>
- Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales* [Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20TRABAJO%20FINAL.pdf;jsessionid=>
- Valdivia, M. (2018). *La capacitación en la gestión del talento humano* [Trabajo Especial de Grado, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/886/TRABAJO%20DE%20INVESTIGACI%C3%93N%20-%20Valdivia.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Valladares-Durand, S., Vicuña-Ureta, A., Soto-Rivera, C., y Jara-Llanos, G. (2022). La planificación estratégica como mejora del desempeño docente en Perú. *Horizontes Rev. Inv. Cs. Edu.*, 6(22), 238-245. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642022000100238&script=sci_arttext
- Velasco, U. (2020). *La gestión institucional y el manejo de conflictos en las instituciones educativas del distrito de Ticlacayán-Región Pasco, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/47505>

