

Artículo Científico

Gestión universitaria sostenible para la excelencia organizacional

Sustainable university management for organizational excellence

Nora Espí Lacomba ^a - Lidia Díaz ^b - Jessica Tituaña ^c

^a Doctora en Ciencias Químicas. Rectora de la Universidad de Otavalo. Ecuador.
Email: nespi@uotavalo.edu.ec

^b Doctora en Ciencias Económicas. Directora de Investigación de la Universidad de Otavalo. Ecuador. Email: ldiaz@utavalo.edu.ec

^c Ingeniera en Comercio Exterior. Docente ocasional de la Universidad de Otavalo. Ecuador. Email: jtutuania@uotavalo.edu.ec

Entregado: 18 de Abril de 2018

Aprobado: 25 de Junio de 2018

RESUMEN

El trabajo que se presenta a continuación tuvo como objetivo la exposición de algunas reflexiones acerca de la relación existente entre una gestión universitaria sostenible y la excelencia organizacional, basado en la experiencia de la Universidad de Otavalo. Se aplicó una metodología participativa que coadyuvó a sostener que la excelencia en la gestión universitaria no es un estado a alcanzar, una meta, sino un lineamiento estratégico de partida. Se logró como resultado el diseño de un proceso de planeación estratégica que contempló no solo a las funciones sustantivas de la educación superior, sino también a todos sus actores. Las conclusiones explicitaron que la aplicación y monitorización de este proceso generó más sentido de pertenencia hacia la organización y calidad en sus procesos sustantivos.

Palabras Clave: educación superior; gestión universitaria; calidad; excelencia; sostenibilidad

ABSTRACT

The objective of the work presented below was to present some reflections on the relationship between sustainable university management and organizational

excellence, based on the experience of the University of Otavalo. A participatory methodology was applied that helped to maintain that excellence in university management is not a state to be achieved, a goal, but a strategic starting point. The result was the design of a strategic planning process that contemplated not only the substantive functions of higher education, but also all its actors. The conclusions made explicit that the application and monitoring of this process generated more sense of belonging to the organization and quality in its substantive processes.

Keywords: higher education; university management; quality; excellence; sustainability

INTRODUCCIÓN

Desde el último tercio del siglo pasado, la sostenibilidad se ha ido convirtiendo en un paradigma aceptado por la comunidad científica internacional, que día a día va sumando nuevos adeptos. Ello se manifiesta en un número creciente de académicos e investigadores que han comenzado a identificar este tema como factor clave de éxito en toda organización, incluyendo a las instituciones de Educación (Van Weenen, 2000).

Históricamente, la educación ha sido un proceso de actuación pensada sobre los integrantes de una comunidad humana, fundamentalmente sobre los más jóvenes, con la intención de desarrollar su personalidad, capacitarlos para el trabajo y adaptarlos a la vida social. Es un proceso que custodia y desarrolla a las sociedades durante toda su evolución. En la comunidad primitiva la educación constituía una actividad prácticamente espontánea e imitativa, que se realizaba con los niños a nivel familiar. Con la continua especialización de la producción y el trabajo, unida al interés del Estado, como institución supranacional de poder, va apareciendo gradualmente toda una estructura administrativa –el sistema escolar- encargada de precisar los objetivos educacionales y de organizar y dirigir la enseñanza formal de las nuevas generaciones.

Es así que dentro de este proceso surge la educación universitaria; luego, como parte de ella, el nivel de postgrado y su extensión posterior concentrada en los estudios postdoctorales. Producir y difundir conocimiento es la función social de la universidad. La aplicación de ese conocimiento en beneficio de la colectividad es parte de la misión de la universidad.

Suele decirse que las universidades como centros superiores, permanentes y amplios de aprendizaje para jóvenes y adultos, nacieron en Europa entre los siglos XI y XII y se desarrollan institucionalmente durante la Edad Media, (Gómez,1998) como respuesta a la necesidad de la Iglesia y la aristocracia (sectores dominantes de la época) de preparar eclesiásticos, juristas y médicos destinados a satisfacer las tres exigencias elementales del hombre y de la sociedad: el conocimiento del ser supremo, el anhelo de justicia y el requerimiento de la salud corporal. Surgen dentro de las escuelas o seminarios religiosos; otras, por iniciativas de jóvenes estudiantes y luego mediante creación especial por parte de las autoridades civiles o eclesiásticas. Se reconocen como las primeras la de Salerno, establecida a fines del siglo X; la de Bolonia, a comienzos del siglo XI, y la de París, a fines del siglo XII (Plastino, 2008).

Pero la universidad tiene referencias importantes en culturas avanzadas de la antigüedad, entre ellas alcanzan mención especial la prestigiosa y casi milenaria “Academia” fundada en Atenas por Platón (428 – 347 a.n.e.) en el año 387 a.n.e. (Serna y Agudelo, 2012) así como otras escuelas filosóficas similares que existieron en China, India y Alejandría. También constituyeron avances significativos, las escuelas jurídicas creadas en época del Imperio Romano, (Tunnermann, 2000), las escuelas de medicina que aparecieron en el siglo VI en el sur de Italia por obra de los monjes benedictinos Benito y Casiodoro (480 -570) y los grandes centros culturales y filosóficos árabes y hebreos, creados desde el siglo IX en Bagdad y después en España, en los cuales ejercieron figuras notables como Averroes, Avicena, Avicebrón y Maimones. Sin embargo, estas instituciones no deben considerarse universidades, por cuanto la formación que impartían sólo tenía valor interno; no eran escuelas superiores abiertas, interesadas en la difusión del conocimiento, sino centros cerrados a determinadas castas o sectores de la sociedad y no estaban organizadas bajo la concepción de comunidades o corporaciones autónomas de maestros y estudiantes.

A fines del siglo XIX comienzan a debatirse los objetivos y funciones de la institución universitaria, (Krotsch, 2007) en correspondencia con los nuevos contextos en el que se desarrollaban las sociedades de entonces. Aparecen el modelo francés de universidad profesionalizante, tal como se le conoce y el modelo alemán, centrado en la investigación. El crecimiento acelerado de las fuerzas productivas, las cuales presionan constantemente con sus requerimientos científico – tecnológicos y de personal con mayores conocimientos, para que pueda contribuir al desarrollo socioeconómico, influyó en las características de las instituciones universitarias que surgieron, primero en Inglaterra en la época posterior a la revolución industrial y fueron

definiéndose más claramente en lo que se conocería después como el modelo norteamericano de universidad.

A principios del siglo XX, se produce un extraordinario empuje en la educación superior, con la creación de universidades prácticamente en todos los países del mundo. En particular en América Latina los modelos existentes son cuestionados, a partir de que reproducían estilos de gobierno autoritarios, reflejo de épocas decadentes y formas de enseñanza arcaicas. Es así como surge en 1918 el movimiento de Córdoba en Argentina, que se extendió a todo el continente, caracterizado por el debate de nuevas concepciones, en aras de abrir aún más la universidad a la sociedad (Fernandez, 2007).

En las últimas décadas del siglo pasado se van consolidando diferentes tipos de instituciones universitarias, y aparecen tendencias en la educación superior, “como la consideración de la evaluación sostenible del aprendizaje a lo largo de la vida.” (Boud, 2000). La masificación de la educación superior, la diversificación de instituciones y la aparición de complejos sistemas de educación superior, las nuevas misiones y funciones que adquiere la universidad, la aparición de nuevos “proveedores”, la internacionalización (incremento de programas de movilidad académica, aparición y reforzamiento de redes de cooperación), la creciente influencia de las tecnologías de la información y la comunicación en todas las esferas del quehacer universitario; la búsqueda de nuevas alternativas de financiamiento, de gestión, de evaluación y acreditación y las ofertas transnacionales de formación. Por tanto se evidencian esfuerzos por democratizar la educación superior, por vincularla con las demandas del sector productivo y por evaluar su impacto en el desarrollo social de cada país (Lemaitre and Zenteno, 2012).

Estas tendencias tienen su manifestación en las primeras décadas del presente siglo y principalmente en la región latinoamericana “El aumento de la demanda por la educación superior es el resultado de la exigencia de niveles más elevados de educación y de la mejor remuneración obtenida por los que tienen formación superior” (Carnoy, 2006). Bauman (2006) rescata de la antigüedad griega “la noción de Paideia” para la idea de “educación para toda la vida

“Con el advenimiento de la globalización se anuncia una nueva era, la del conocimiento o sociedad de los saberes”. (Luchessi, 2011). Castells citado en (Lucchesi, 2011), afirma “que el mundo que surgió a partir del final del siglo XX se fundamentó en una coincidencia de la aceleración de la información con algunas crisis

esenciales del sistema”.

Los líderes de los países en desarrollo buscan transformar la universidad y la educación superior en general, para que se conviertan en instrumentos que participen real y activamente en la lucha por la mejora de la economía, la ciencia y la tecnología, procesos que acontecen con inusitada rapidez, y que deben ser utilizados para la transformación social, suprimiendo las injusticias sociales y asegurando un sistema mundial más solidario y equitativo. Un mundo donde se reconozca el derecho que tienen todos los seres humanos a una vida digna y plena, haciendo un uso racional de los recursos de los ecosistemas donde se asienten.

La Universidad como institución destinada a un nivel superior de enseñanza, se considera la institución social más completa, porque brinda conocimientos especializados de cada rama del saber (Plastino, 2008) y también la más noble, porque en ella se promueven los valores que contribuyen a la formación integral del ser humano.

El desarrollo de la educación superior ha implicado la aparición de la gestión universitaria, como un campo de estudio que se ha ido delineando a partir de la segunda mitad del siglo XX (Stukalina, 2015). Se entiende la praxis de la gestión como el conjunto de principios rectores, de políticas y procedimientos que posibilitan el mejoramiento continuo de la institución universitaria, el logro de la misión, la consecución de la visión, la planificación operativa y el control de los resultados. Los incrementos en los costos de educación, los presupuestos insuficientes asignados por el estado a la educación pública y la aparición en un número creciente de instituciones privadas, la diversificación de los tipos de instituciones y titulaciones que ofrecen y la masificación del ingreso entre otros factores, caracterizan básicamente a la institución universitaria de hoy día en muchos países. Ello ha traído como consecuencia la competencia entre los variados modelos educativos, y la convicción de que solamente un nuevo modelo de universidad innovadora, abierto, flexible y en constante evolución, podrá dar respuesta a los requerimientos actuales de este nivel superior de educación. La gestión en este tipo de institución es el reto. Alarcón (2015).

Es objetivo de este trabajo es presentar algunas reflexiones acerca de la relación existente entre una gestión universitaria sostenible y el logro de la excelencia organizacional. Para fundamentar esta relación se ha tenido en cuenta la experiencia que se desarrolla en la Universidad de Otavalo.

REFLEXIONES SOBRE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

La universidad como toda institución social, debe cumplir con determinada responsabilidad. Esta responsabilidad social, a su vez, se ha cumplimentado a través de los procesos de formación, investigación e interacción social (llamados por algunos, extensión universitaria, vinculación con la sociedad principalmente). Hasta finales del siglo pasado, estos procesos se identificaban con las funciones esenciales de un modelo de universidad extendido en América Latina, vale decir, la preservación, el desarrollo y la promoción de cultura respectivamente (Bernheim, 2013). A su vez, dicha responsabilidad social llegaba a la institución educativa como un conjunto de requerimientos relativos a la capacidad de solución de los problemas de la sociedad, tanto actuales como perspectivas, por parte de los profesionales que forma la institución y por su claustro; de aquí su pertinencia.

Con la entrada del actual milenio, las funciones de la institución de educación superior y por tanto su responsabilidad social, se han ido complejizando. Las transformaciones culturales, demográficas, sociales y políticas que han tenido lugar en el contexto en que estas se desarrollan, han planteado como eje de dichas transformaciones a la propia educación superior (Didriksson, 2004).

De modo que, "... tenemos una nueva institucionalidad de la educación superior que puede asumir en mayor medida la problemática territorial y la función que se atribuye a la universidad en el territorio es plural, no reductible a la formación profesional dentro de ciertos perfiles... la "Nueva Universidad" puede beneficiarse de un enfoque integrado de la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación que multiplique sus oportunidades de favorecer los procesos de apropiación social del conocimiento que el desarrollo social, integral, sostenible, reclama". Núñez (2006).

La innovación se impone como una nueva dimensión del quehacer universitario, que atraviesa transversalmente a todos los procesos que desarrollan las instituciones de educación superior (Barnard and Van der Merwe, 2016). Por ello debe considerarse a la universidad como objeto y a la vez sujeto de la innovación. "Cuando la universidad investiga produce información e innovación". Lucchesi (2011).

La universidad como objeto de innovación desarrolla su quehacer en un ambiente cambiante, caracterizado por la diversidad y la incertidumbre. La diversidad está presente en las estructuras organizativas, en los programas que ofrece a través de múltiples modalidades, en las titulaciones que otorga y en los servicios que oferta.

Todo ello obliga a la innovación para poder cumplir con su responsabilidad social (Clark, 1996).

La universidad como sujeto de la innovación genera conocimiento a través de la investigación que aúna calidad y pertinencia; logra su difusión, se alinea con las necesidades y demandas de los sectores productivos, las comunidades y la sociedad toda. Para generar conocimiento y promover la innovación, interactúa con un entramado de actores, contribuyendo al despliegue de los sistemas locales, regionales, sectoriales y nacionales de innovación. Cuando estos últimos son débiles o inexistentes, tiene el deber de contribuir a su creación y desarrollo (Espí, 2016).

La excelencia organizacional surge y se desarrolla como una pretensión y/o exigencia del desempeño de las organizaciones, haciendo un uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, que proporcionan factibilidad a una tendencia para maximizar el potencial de la generación de valor en las organizaciones.

Desde el punto de vista estratégico, la excelencia en la gestión universitaria es una definición central, que crea un hilo conductor sobre el que apoyarse para tomar decisiones e implementar procesos. Constituye la idea inicial y central a toda estrategia, que influye en todas y cada una de las otras decisiones.

La dinámica de los fenómenos que acontecen en el mundo, como la globalización e internacionalización del capital, la nueva configuración económica y política de las sociedades, en un contexto de mayor interdependencia entre países, los cambios estructurales que acontecen en la economía a nivel mundial, y el surgimiento de urgentes desafíos a la ciencia, demandan nuevas aptitudes y capacidades para que las instituciones universitarias funcionen de acuerdo a estos nuevos requerimientos, y cumplan con su misión social. Frente a ese escenario, es impostergable la necesidad de una gestión universitaria sostenible. La calidad, relevancia, innovación, pertinencia y eficiencia de la formación, la investigación y las acciones de proyección social, son dimensiones insoslayables de una gestión sostenible hacia la excelencia. La sostenibilidad de la gestión pasa por asegurar estas dimensiones en el tiempo, garantizando el cumplimiento de los objetivos de cada institución.

La universidad debe abordar el complejo tema de la adecuación de los conocimientos y de las nuevas teorías de la administración, a las misiones y condiciones propias de la dirección universitaria, en busca de la calidad y sostenibilidad en la gestión.

MÉTODO

Como resultado de los procesos de acreditación universitaria llevados a cabo por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Ecuador (CEACEES) durante el 2013, la Universidad de Otavalo recibió la categoría “D” no acreditada. A partir de este momento se plantea un Plan de Fortalecimiento Institucional, estableciéndose la necesidad de llevar a efecto un proceso de caracterización de la organización, aplicando una metodología participativa involucrando a los directores de las áreas clave y profesores tiempo completo (26), administrativos (24) y trabajadores de servicio (5) de la institución, logrando implicar a todos los integrantes de la comunidad universitaria en el análisis de las debilidades, elaboración de planes de acción hacia la mejora y en el seguimiento y control de las tareas, para convertir la gestión universitaria como un lineamiento estratégico de partida de la institución.

La investigación realizada fue de naturaleza exploratoria y descriptiva. Exploratoria porque constituyó un primera aproximación a la concepción de una gestión universitaria sostenible para la excelencia organizacional en la Universidad de Otavalo y descriptiva porque se examinaron las posibles etapas de un proceso de gestión universitaria sostenible, las técnicas para obtener la información y se describieron sus resultados. (Ver figura 1)

En la figura 1 se muestra el ciclo que de manera repetitiva ha tenido lugar desde el 2013 hasta la actualidad.



Fig. 1: Etapas del proceso de gestión universitaria sostenible

La población objeto de estudio estuvo constituida por todos los miembros de la institución, es decir en total 55; se utilizó por tanto el censo, debido a que abarcó el total de los implicados.

Los instrumentos utilizados para la obtención de información y recolección de datos se diseñaron con el fin de realizar un diagnóstico del proceso de gestión universitaria. En este estudio se aplicó la entrevista estructurada, la encuesta, la matriz de diagnóstico y el análisis FODA (matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con el objetivo de diagnosticar el proceso de gestión universitaria y analizar en qué cuadrante se encontraba la institución, para el diseño de estrategias que coadyuvaran al logro de una gestión universitaria sostenible.

La validación de la eficacia de los instrumentos utilizados se realizó mediante el juicio de los expertos, los que estuvieron conformados por la rectora, vicerrector académico, directora de investigación y director de planificación, una representación de un profesor tiempo completo, un administrativo y un trabajador de servicio de la Universidad de Otavalo. Los expertos analizaron la validez de contenido, de criterio y de constructo de cada instrumento, los cuales fueron aprobados antes de proceder a su aplicación. Además, se evaluó cuantitativamente la confiabilidad de los resultados obtenidos una vez aplicada la encuesta, mediante el estadígrafo alfa de Cronbach. Su resultado fue de 0,873, denotando un alto nivel de confiabilidad.

Durante el periodo de transformación, (2013 en lo adelante) la Universidad de Otavalo ha realizado loables esfuerzos, y de manera sostenible ha ido alcanzando resultados que evidencian la mejora de sus funciones sustantivas. Cuenta ya con un instrumento de planeación para guiar el curso de la transformación institucional y atender con pertinencia y calidad las demandas de la sociedad para los próximos 5 años.

RESULTADOS

El Plan de Fortalecimiento Institucional (PFI), aprobado en marzo del 2014 estuvo conformado por 14 estrategias, que se proyectaron en todo el quehacer de la institución. De manera prioritaria estuvieron destinadas a elevar la calidad del claustro de profesores y al despegue de la actividad investigativa de la universidad.

El PFI se concibió como un proceso de construcción colectiva, que posibilitaría no solamente la superación de las debilidades señaladas, sino que crearía las bases para la elaboración de un plan estratégico de desarrollo para la universidad, promoviendo la

mejora continua de sus procesos sustantivos, en búsqueda de la excelencia organizacional de manera sostenible.

Estos resultados fueron posibles por el grado de compromiso adquirido por toda la comunidad universitaria y por el seguimiento y control para el cumplimiento de todas las acciones, lo que se constituyó en un estilo de gestión que los directivos de la universidad continúan desarrollando.

Una vez cumplido el PFI, fue realizado un nuevo ejercicio de planeación y construcción colectiva de un Plan de Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) para el período 2015 – 2020. Esta vez para la elaboración de dicho plan, la metodología participativa incluyó distintos niveles de interacción de toda la comunidad universitaria, consultas abiertas directas, encuestas y balance de los resultados hasta diciembre del 2014, así como se tomaron en cuenta las experiencias acumuladas en la implementación de planes anteriores y las recomendaciones en materia de política educativa de organismos nacionales e internacionales.

La construcción del PEDI permitió rediseñar dentro del marco normativo la misión, valores y principios para alinear la conducta y el trabajo de la comunidad universitaria, asegurando el cumplimiento de la responsabilidad social de la universidad; proyectar el escenario en el que se desenvolverá la universidad en el año 2020, dentro del complejo contexto de la educación superior en el mundo, en Ecuador y en Otavalo en particular.

De esta forma la misión de la Universidad de Otavalo quedó formulada de la manera siguiente:

“Somos una institución intercultural autofinanciada de educación superior, que garantiza con elevada calidad la formación integral y continua de profesionales, a cuyos conocimientos científicos técnicos, se aúna la formación humanista, solidaria y creativa, de modo que integrada al impacto de los procesos de investigación y vinculación con la sociedad, contribuye decisivamente al desarrollo sustentable local, regional y nacional”

El PEDI permitió establecer la visión del 2020 en correspondencia con el buen vivir de los ecuatorianos, para asegurar la pertinencia y calidad de la institución en el marco de un escenario complejo y cambiante; por ello quedó definida como:

Ser, para el año 2020, una universidad intercultural autofinanciada reconocida en el

Ecuador por su compromiso con el buen vivir de los ecuatorianos, la calidad e integración de sus procesos de formación, investigación y vinculación con la sociedad y sus valores compartidos de capacidad creativa, responsabilidad, entrega emotiva, avance sustentable y relaciones solidarias.

Mediante el PEDI fueron identificados los objetivos estratégicos, los criterios de medida y grados de consecución, para poder alcanzar la visión proyectada; fue realizado un diagnóstico estratégico identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para definir las estrategias que aseguran el desarrollo institucional en la dirección adecuada. De esta forma, la institución cuenta con un documento institucional estratégico, que sirve de referencia para la elaboración de los planes de desarrollo académicos, los planes de acción de todas las dependencias de gestión y llegar hasta los planes de trabajo individuales de profesores, directivos y personal administrativo de la comunidad universitaria. Sobre esta base se fundamenta la gestión sostenible hacia la excelencia (Ver figura 2).

Adicionalmente, a partir del enriquecimiento y complementación del marco legal para el desarrollo de todas las actividades universitarias, se garantiza el ejercicio de una autonomía responsable en correspondencia con la Constitución de la Republica de Ecuador.

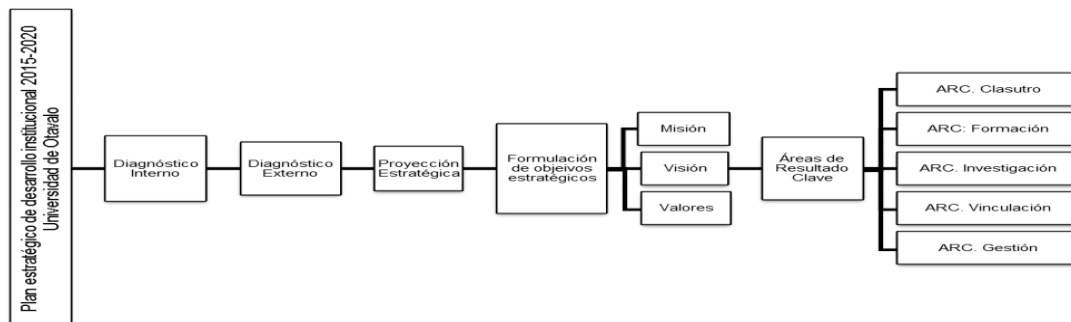


Fig. 2: Proceso de planificación estratégica de la Universidad de Otavalo

El PEDI 2015-2020 ha sido concebido como un instrumento de planeación estratégica, adaptable a los cambios del contexto externo y a las condiciones internas de la universidad, sin que ello signifique modificar sus propósitos estratégicos. Para asegurar su vigencia ante la toma de decisiones, tendrá que actualizarse periódicamente, utilizando para ello procesos participativos de planeación, la

evaluación de su implementación y logros, y otros insumos necesarios.

El cumplimiento de las estrategias para el cambio y los objetivos de mejora reflejados en el PEDI y cumplidos durante el año 2015 y primer semestre del 2016, hizo posible que la Universidad de Otavalo, luego de un nuevo proceso de evaluación externa por parte del CEAACES, alcanzara la categoría “C” y la condición de universidad Acreditada, en el mes de octubre de este último año.

Estos resultados validan la gestión sostenible hacia la excelencia, que la universidad ha venido desarrollando y pretende continuar optimizando. Resulta estratégico continuar elevando la calidad del claustro y del proceso de formación, esto último a través del reforzamiento del trabajo metodológico en cada una de las carreras y asignaturas. La excelencia en la formación de profesionales, unida a la integración de este proceso con la vinculación y la investigación, es un componente esencial de la gestión sostenible hacia la excelencia institucional.

Este enfoque integrado, centrado principalmente en la gestión del conocimiento y la innovación posibilita el desarrollo social sostenible, del entorno socio económico donde se asienta la universidad.

Cumpliendo con su filosofía de desarrollo y mejoramiento continuo, y a su vez, en atención a los requerimientos del CES y del CEAACES, la Universidad de Otavalo ha fortalecido los procesos internos de trabajo en equipo, fomentando su relación de cooperación interinstitucional con otras universidades nacionales y de otros países. La comunidad universitaria está convocada a participar activamente en el cumplimiento de este anhelo institucional y de su propuesta filosófica, camino para la construcción de una mejor educación superior.

DISCUSIÓN

La dinámica de los fenómenos que acontecen en el mundo, como la globalización e internacionalización del capital, la nueva configuración económica y política de las sociedades, en un contexto de mayor interdependencia entre países, los cambios estructurales que acontecen en la economía a nivel mundial, y el surgimiento de urgentes desafíos a la ciencia, demandan nuevas aptitudes y capacidades para que las instituciones universitarias funcionen de acuerdo a estos nuevos requerimientos, y cumplan con su misión social. Frente a ese escenario, es impostergable la necesidad de una gestión universitaria sostenible. La calidad, relevancia, innovación, pertinencia

y eficiencia de la formación, la investigación y las acciones de proyección social, son dimensiones insoslayables de una gestión sostenible hacia la excelencia. La sostenibilidad de la gestión pasa por asegurar estas dimensiones en el tiempo, garantizando el cumplimiento de los objetivos de cada institución.

La excelencia en la gestión universitaria no es un estado a alcanzar, una meta, sino un lineamiento estratégico de partida. Vista así, *la excelencia no es un destino, sino una forma de caminar*. Es el resultado de la armonía entre todos los subsistemas de la organización, involucra nivel de calidad y la capacidad de innovar y crear conocimientos y dinámicas en el proceso de enseñanza aprendizaje, teniendo como eje ejecutor el binomio profesor – estudiante, fusionado con la transversalidad de las funciones sustantivas de la educación superior, adaptándose a los cambios del entorno y usando este como elemento que motiva a la investigación científica y la innovación, en la búsqueda de alternativas de solución, a los acuciantes problemas que enfrenta para de esta manera ir transformando la sociedad.

Desde el último tercio del siglo pasado se viene asentando la sociedad del conocimiento y la información. La educación superior se convierte en agente de cambio, al promover con sus resultados investigativos e innovaciones, dinámicas proactivas en el proceso de enseñanza, que preparan profesionalmente a los estudiantes a enfrentar los retos actuales. Propone la utilización de modelos consistentes con su circunstancia específica, de manera que se establezca una relación funcional entre las variables externas, la tecnología y la cultura, con las variables internas de la organización, ya sean estructurales o de procesos. Ser el mejor es un momento y la excelencia es un proceso, y son por tanto objetivos de distinta naturaleza, no comparables.

Por otra parte, el desarrollo sostenible requiere de una estrategia educativa que tienda a modificar los actuales estilos de vida, los parámetros consumistas de la civilización, los valores imperantes, que en definitiva hacen que lo verdaderamente insostenible sea la existencia humana. La excelencia organizacional por un cambio sostenible en la gestión universitaria, permite alinear las actuaciones de cada persona y cada unidad estructural (centros, departamentos, servicios...) con la política y estrategia de la universidad. Alinear los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, exige la participación de todos los implicados, ayuda a la motivación y la responsabilidad de las personas, permite recoger documentalmente los objetivos y formalizar su seguimiento, posibilitando la mejora continua.

Teniendo estas condicionantes es que se transforma en un imperativo social la excelencia organizacional por un cambio sostenible en la gestión universitaria. No solo basta la *capacidad, pasión y compromiso*, como elementos últimos que llevan a la excelencia. Hay que provocar un pensamiento renovador contextualizado sumado a las problemáticas y tendencias internacionales.

CONCLUSIONES

Los cambios operados en la educación superior a partir de las transformaciones demográficas, sociales y políticas que han tenido lugar en el contexto en el que ésta se desarrolla, han obligado a repensar las bases de la gestión universitaria.

Este proceso se ha complejizado a partir de la diversidad que caracteriza a los sistemas de educación superior y a las propias universidades en los países de la región latinoamericana. Dimensiones como calidad, innovación, pertinencia deben ser consideradas pilares de una gestión universitaria sostenible que garantice el cumplimiento de la responsabilidad social de toda institución.

La sostenibilidad de la gestión universitaria se logra con el desarrollo de capacidades para innovar, que logren la transformación de la propia institución para poder enfrentar los cambios acelerados del entorno e insertarse en ellos a favor de un desarrollo sostenible.

La Universidad se reconoce como el principal agente de cambio, que debe proporcionar respuestas a los problemas de la sociedad: tiene que alumbrar nuevos paradigmas que expliquen la realidad y la transformen; experimentar científica y tecnológicamente las soluciones a los problemas derivados del desarrollo socioeconómico y sobre todo, formar el talento humano que debe emprender el cambio.

La Universidad de Otavalo debe constituirse en una verdadera “escuela de investigación y posgrado para el desarrollo humano sostenible”, lo que implica generar proyectos de investigación y capacitación en sectores geo culturales determinados, realizar el diagnóstico de problemas locales, territoriales y nacionales y planificar y evaluar programas que los resuelvan.

Por último, la mayor fortaleza de la Universidad de Otavalo es el laboratorio social en el que se encuentra enclavada. Ésta característica intercultural debe reflejarse en su macro proyecto de desarrollo humano sostenible.

REFERENCIAS

Alarcon, R. (2015), *Las ciencias de la educación en una universidad integrada e innovadora*, Congreso Pedagogía 2015, La Habana, Cuba 27 de enero (2015)

Barnard, Z., Van der Merwe, D., (2016) Innovative management for organizational sustainability in higher education, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, (en línea), 17(2), 208–227, doi:10.1108/IJSHE-08-2014-0120

Bauman, Z. (2006), *Vida Líquida*, 1^{era} edición, 150-325. Barcelona, España, Paidós Ibérica

Boud, D., (2000) Sustainable Assessment: Rethinking assessment for the learning society, *Studies in Continuing Education*, (en línea), 22 (2), 151-167, doi: 10.1080/713695728

Carnoy, M., (2006), Globalization, educational trends and the open society. Education Support Program. OSI Education Conference 2006: *"Education and Open Society: A Critical Look at New Perspectives and Demands"*. Fuente: base de datos del Open Society Institute, págs. 25-36, EE.UU.

Clark, B.R., (1996), Substantive growth and innovative organization: New categories for higher education research, *Higher Education* (en línea), 32(4), 417 – 430, doi: 10.1007/BF00133256,

Didriksson, A., (2016), La universidad desde su futuro : Educação superior: algumas tendências políticas européias e latino-americanas. *Pro.Posições*, ISSN 1980-6248 (en línea), 15(3), 63–73, 2004. <http://cat.inist.fr. htm>. Acceso: 5 de julio de 2016

Espí N. 2016, *El aseguramiento de la calidad y la universidad innovadora*, ponencia, Congreso Universidad, La Habana, Cuba 16 de febrero 2016

Fernandez, S., (2007) Panorámica de la educación superior: Etapas,Finaciacion de la Educacion Superior en America Latina, *Univ. Santiago de Compostela*, 92-93,Santiago de Compostela, España,

Gómez, G., (1998) *La Universidad a través del tiempo*, Ciudad de México, México 1^{era} edición, 58-78. Universidad Iberoamericana

Krotsch, P., Camou, A., Prati, M., (2007) *Evaluando la evaluación: políticas universitarias, instituciones y actores en Argentina y América Latina*, Buenos Aires, Argentina, Prometeo Libro

Lemaitre, M.J., Zenteno, M.E., (2012) *Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica, educación superior*, Informe 2012, 23 – 27; 45 – 54., Santiago, Chile, RIL Editores

Lucchesi, M., (2011) La Universidad Internacional en América Latina: un Nuevo Paradigma para el Siglo XXI, *Formación Universitaria*, (en línea), 4(1),25-36, doi: 10.4067/S0718-50062011000100005

Núñez, J.,Montalvo, F., (2016) La gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la nueva universidad: una aproximación conceptual, *Revista Pedagogía Universitaria*, ISSN: 1609-4808, (en línea), 11(2), 1-13, 2006. http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/view/363/pdf_61. htm. Acceso: 5 de julio

Plastino, A., (2008) La universidad: lugar de investigación científica y transferencia tecnológica. *Revista Educación Superior y Sociedad* 13(1), 63–72

Serna, H.C., Agudelo, E.M.G., (2016) Acerca de dónde enseñaron Sócrates, Platón y Aristóteles o sobre el silencio en los espacios dialogantes. *Revista Unipluriversidad*, ISSN 1657-42496, (en línea), 6(1), 41–46, 2012. <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/article/viewArticle/12003>. htm. Acceso: 8 de agosto (2016)

Stukalina, Y., (2015) Management of higher education institutions: Searching for the ways to gain competitive advantage. *Economics and Culture*, 12, 87-97

Tunnermann Bernheim, C., (2016) Diez respuestas de la educación superior, *Revista Universidades*, ISSN 0041-8935, (en línea), 63(56), 5–14, 2013. <https://core.ac.uk>. htm. Acceso: 8 de agosto

Tunnermann, Bernheim, C,. (2000) *Universidad y sociedad: balance histórico y perspectivas desde Latinoamérica*, 2^a edición, 1-8, Bogota, Colombia, Fondo Editorial Humanidades,

Van Weenen, H., (2000) Towards a vision of a sustainable university., *International Journal of Sustainability in Higher Education*, (en línea), 1(1), 20–34, doi; 10.1108/1467630010307075