

FACTORES DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS MEXICANAS DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN

Juvencio Jaramillo Garza
José Tarcilo Sánchez Ramos
Heber Alvan Ortiz Salinas
Carlos Alberto Porras Mata

RESUMEN

Se hace un estudio de las empresas mexicanas del área metropolitana de Monterrey Nuevo León para determinar cuál es el patrón de financiamiento de este tipo de empresa y saber que fuente de recursos prefieren ante la iniciativa de financiar sus actividades y activos.

Se encontró que el tener alto financiamiento lo cual genera deuda y eso ocasiona que la empresa tenga baja rentabilidad

Se observa que este tipo de empresas cuando su fuente de financiamiento tiene una alta situación con recursos propios su rentabilidad se ve disminuida y por lo cual afecta el patrimonio de la empresa. Se aplicó un análisis descriptivo para el cual en las encuestas aplicadas se observó que al margen de su tamaño inciden en problemáticas similares como son: que el grado académico con el que cuentan las personas, en cuanto a la capacitación administrativa y tipos de fuentes de financiamiento. Palabras Clave: Costo de capital, fuentes de financiamiento, estructura de capital,

INTRODUCCIÓN

Definición del tema de estudio

Con la realización de este trabajo se pretende examinar la estructura de capital y financiamiento sobre el desarrollo empresarial, para lo cual se lleva a cabo una investigación de la literatura en cuestión.

Antecedentes

La globalización para las empresas al margen de su tamaño presenta oportunidades para extender su participación de mercado a través de una adecuada estructura de financiamiento.

El presente trabajo tiene el propósito de hacer una exploración de la estructura del financiamiento y el costo de capital de las empresas a través de una excelente planeación de las fuentes de recursos de financiamiento para las empresas.

Actualmente vivimos en un país donde la mayoría de los empleos generados, son gracias a pequeñas y medianas empresas, En una publicación electrónica de la Secretaría de Economía de México (PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México) Según datos (INEGI, 2010), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

En un estudio realizado por Nacional Financiera y el INEGI, citado por Sánchez (2010), menciona que "casi del 50 por ciento de las microempresas mexicanas no tiene vida superior a los cinco años y sufren una elevada tasa de mortalidad, como resultado de la crisis económica que vive el país ... el 30.9 por ciento de las microempresas tienen una edad promedio inferior a los tres años; 48.4 por ciento es menor a cinco años y solo un 30.8 por ciento llega a vivir más de 10 años", estas cifras son alarmantes desde el punto de vista que no existe una estabilidad en este tipo de empresas.

En la actualidad la ley para el desarrollo de la competitividad estratifica las empresas como: Micro, pequeñas y medianas en base a la cantidad de trabajadores de las mismas, a continuación en la tabla 1 se observa la clasificación de acuerdo a la secretaría de Economía, en el año 2002.

Tabla 1. Estratificación de empresas por tamaño, de acuerdo a la clasificación oficial de la Secretaría de Economía, en el año 2002

Tamaño	Sector		
	Manufacturero	Comercio	Servicio
	(Trabajadores)	(Trabajadores)	(Trabajadores)
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 50	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación, del 30 de Diciembre de 2002

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se considera que el éxito empresarial se debe al conocimiento y aplicación de modelos financieros que permitan una administración eficaz dentro de las empresas.

Ante la falta de visión de estrategias financieras en las empresas mexicanas y decimos esto porque están muriendo miles de estas empresas a lo largo del territorio mexicano por no poder adaptarse a las nuevas condiciones globales de crisis económica y competencia global, entonces la problemática que sobreviene es:

“el beneficio económico de las empresas mexicanas se ve afectada por el manejo ineficiente de la estructura de financiamiento al desconocer que variables son las que deben de manejar adecuadamente”.

Objetivo del trabajo

La contribución conceptual de este trabajo es divulgar el uso del concepto de la estructura de capital y de financiamiento en las empresas en un entorno competitivo tanto nacional como internacional.

OBJETIVO GENERAL

En esta investigación se pueden visualizar como objetivos genéricos, los siguientes:

- Cuales son las variables operativas que impactan al funcionamiento de las PYMES.
- Conocer algunas de las teorías más relevantes en cuanto al a estructura de capital y de financiamiento.

Objetivo Específico

Se pretende desarrollar una exploración que nos muestre los modelos de la estructura de financiamiento y costo de capital que han sido utilizados para apoyar el éxito empresarial, y así apoyar a mejorar la rentabilidad financiera de las mismas.

Objetivos secundarios:

- Estimular la investigación financiera del éxito empresarial en las PYMES en los municipios de Monterrey, San Nicolás de los Garza, Guadalupe, Apodaca y General Escobedo, Nuevo León. Motivar a los empresarios en el conocimiento de temas relacionados a la administración financiera.

Limitaciones

- 1) Se expondrán sólo los factores fundamentales relacionados con la estructura de financiamiento en las empresas del estado de Nuevo León, en los municipios de: Monterrey, San Nicolás de los Garza, Guadalupe, Apodaca y General Escobedo.
- 2) No se toma en cuenta el tipo de producto ni el destino de la producción.
- 3) No se hace distinción de la preparación de los ejecutivos financieros de las PYMES.

Delimitaciones

La investigación se circunscribe al área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México.

Justificación

El problema que se pretende resolver con esta investigación es dar a conocer cuáles son las teorías más relevantes que se han realizado sobre la estructura de financiamiento.

Se plantea esta investigación por la importancia y conveniencia en el proceso de las empresas saludables financieramente, y con el propósito de apoyar a mejorar su utilidad financiera y económica, y así apoyar el éxito empresarial.

Una empresa saludable financieramente, permite seguir operando como empresa a un nivel competitivo nacional e internacional, según sea la situación.

En el caso de no realizarse esta investigación, seguirá dominando la cultura empresarial de que la empresa saludable financieramente es sólo exclusiva para las empresas grandes, y de ser así se limita la oportunidad a muchas PYMES de lograr niveles óptimos de utilidad financiera y económica.

MARCO TEÓRICO

Esta línea de investigación pretende estudiar las diferentes teorías de la estructura de financiamiento en los municipios mencionados anteriormente de Nuevo León, México; partimos de la exploración crítica realizada en la literatura previa.

En este capítulo se pretende realizar el estudio de las teorías y trabajos más importantes relacionados a la estructura de capital y de financiamiento.

Definición de la estructura de capital y financiera.

Copeland, Weston y Shastri (2004), mencionan que la estructura de capital ocupa 2 dimensiones: fuente y duración. Una diferencia que se genera en algunas situaciones es nombrar estructura de financiamiento al lado derecho del balance, misma que refleja la manera en que se financian todos los activos, mientras que la estructura de capital hace referencia a los conceptos a largo plazo, por lo tanto no aprecia pasivos de corto plazo. Otra forma de mencionar la estructura de capital abarca solamente al capital propio y pasivos financieros.

Teorías relevantes de las estructuras de capital y la financiera.

Enseguida se describen algunas teorías de las que se consideran más relevantes para la estructura de capital de las empresas.

La irrelevancia. Una de las disertaciones más trascendentales es la de Modigliani y Miller (1958), los cuales señalan que “el valor de mercado de cualquier empresa es independiente de su estructura de capital”, misma que provocó una revolución del conocimiento en la teoría de las finanzas de la empresa.

Si hacemos de lado los errores que se pueden encontrar en los mercados de capital, se puede concretar que el valor de la empresa no obedece a la razón de deuda, ya que esto referiría a únicamente operar el lado derecho del balance, dejando inmune el lado izquierdo, manteniendo fija la decisión de inversión, ya que en esto se fundamenta la Proposición I desarrollada por Modigliani y Miller (1958).

Problemas de agencia. Los modelos similares con costos de agencia: tienen sustento en la proposición de que los costos de agencia impactan de gran manera en la estructura financiera. Los mencionados costos se inician por la pelea de intereses entre los agentes que intervienen en la empresa; los principales tipos de conflictos de intereses son:

a) Conflictos de interés entre administradores y socios. Los administradores solo tienen una parte del total de la empresa, por lo que no adquieren la totalidad de los frutos de un óptimo desempeño, sin embargo si carga con la totalidad de los resultados negativos porque impactan a su imagen empresarial.

b) Conflictos de interés entre socios y acreedores. En las pérdidas generadas de la empresa, los accionistas tienen responsabilidad limitada; pero, obtienen la mayor parte de las ganancias; y por otro lado los acreedores reciben una parte invariable y en ocasiones llegar a presentar pérdidas.

Fama y Miller (1972), Jensen y Meckling (1976) demostraron que las asimetrías de información que aparecen después del contrato, las cuales generan: a) conflictos de acciones ocultas o moral hazard y b) conflictos de información oculta. Existe conflicto de intereses entre el dueño y el agente, quien tiene motivos para actuar en propio provecho. Mientras una de las partes dentro de un contrato posee información reservada que puede utilizar para su provecho, la parte menos informada intenta obtener más información, y si durante el proceso le resulta costoso se pueden generar ineficiencias. En este marco, la toma de decisiones de financiamiento e inversión son dependientes.

Pecking-order o teoría de la jerarquía financiera. Myers y Majluf (1984) definen una teoría designada Pecking Order, que menciona que existen algunas prioridades o cierto orden al requerir un financiamiento. Se empieza con fondos propios, seguido de la deuda y, por último, utilizar capital social (instrumento más riesgoso). Fama y French (2002) encuentran que la variación existente entre ganancias e inversiones es manifestada por el uso de la deuda en el orden que lo pronostica la referida teoría.

Los determinantes de las evidencias empíricas de la estructura de financiamiento en las PYMES

Evidencia empírica sobre la estructura de capital. En seguida se enuncia un resumen de las evidencias empíricas de ciertos trabajos sobre la estructura de capital y el financiamiento de la pequeña y mediana empresa en México. En distintos países se han llevado a cabo estudios empíricos tratando de entender los factores que participan en el financiamiento de las PYMES. Sin embargo reconociendo las potenciales desigualdades estructurales de los diferentes países entre sí y con respecto al nuestro, se revisan diferentes trabajos sobre la temática estudiada, con la finalidad de obtener un panorama en lo general.

Rentabilidad. La rentabilidad es la variable con más apoyo empírico, normalmente se define como la ganancia neta u operativa con forma a los activos totales, por otra parte algunas publicaciones toman como medida de rentabilidad el margen neto sobre ventas o el rendimiento patrimonial. Cardone Riportella y Casasola Martínez (2003), Sorgob Mira (2005), Sánchez Vidal, J. y Martín-Ugedo, J (2005). Serrasqueiro y Raposo (2003), Daskalakis, N y Psilaki, M (2005), Watson R, Wilson N. (2002), Gibson (2002), Romano et al (2001) encuentran una relación negativa entre rentabilidad y endeudamiento. Hutchinson (2003) encuentra una relación poco significativa entre rentabilidad y deuda en una modalidad de largo plazo, y una relación significativamente negativa con la deuda en una modalidad de corto plazo.

Klapper et al (2002) encuentra una relación positiva entre rentabilidad y deuda total, y significativamente negativa con la deuda a corto plazo.

Rentabilidad económica. Titman y Wessels 1988; Rajan y Zingales (1995); Menéndez Alonso (1999), señalan que la inestabilidad de la rentabilidad económica de la empresa influye de manera inversa en el nivel de endeudamiento, lo que en ocasiones se fundamenta mencionando que las empresas que están fijas a un alto riesgo en sus negocios están propensas a mantener niveles bajos de endeudamiento, en relación con la teoría del Pecking Order (Myers y Majluf, 1984), que pronostica mencionada relación con fundamento en que las empresas deciden financiarse con fondos internos que contrayendo deuda. De tal manera, como comentan Titman y Wessels (1988), la rentabilidad de las empresas y, a la par de la cantidad de beneficios que llegan retener, llegaría a ser un importante determinante de la estructura de capital de la empresa.

Impuestos. Sorgob Mira (2005) menciona que la tasa impositiva efectiva se encuentra negativamente relacionada con la deuda, y que calculan la tasa efectiva de impuestos como el cociente de dividir los impuestos entre los beneficios después de intereses y antes de impuestos y amortizaciones.

Nivel de deuda. De acuerdo a Bathala, Moon y Rao (1994) y Friend y Lang (1988) entre otros autores, encontraron el impacto que tiene el nivel de deuda de la empresa, destaca el hecho de que un importante porcentaje de las acciones de ésta estén en manos de inversionistas institucionales, de lo cual concluye de que entre ambas variables hay una relación inversa que se apoya por la evidencia de que la participación en el capital de este tipo de inversionistas trae consigo un mayor nivel de control sobre los directivos de la empresa, restringiendo así las oportunidades de que éstos tengan comportamientos sorpresivos y por tanto, se minoricen los costos de agencia de la empresa, permitiendo a la empresa utilizar un menor nivel de deuda.

METODOLOGÍA**HIPOTESIS**

H1 = A mayor fuente de financiamiento con deuda menor rentabilidad financiera.

H2 = A mayor fuente de financiamiento con recursos propios mayor rentabilidad financiera.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se establecen los lineamientos y el marco metodológico a través de los cuales se logró compilar, organizar, inferir e interpretar la información obtenida para resolver el problema y comprobar las hipótesis propuesta.

La investigación se circunscribe a los municipios de Monterrey, San Nicolás de los Garza, Guadalupe, Apodaca y General Escobedo, Nuevo León.

Se aplicará la técnica de muestreo aleatorio simple de una población de 5,968 empresas. La muestra será de 217 empresas.

Se utilizará para esto como variable dependiente la rentabilidad financiera, y las variables independientes serán fuentes de financiamiento, grado académico y ventas.

El objetivo del cuestionario es recabar información necesaria para su posterior análisis de las empresas en los municipios anteriormente mencionados, cuál es la cultura de los empresarios en cuanto al éxito financiero y a su vez analizar qué variables la impactan.

Se realizó un análisis en cuanto cual es el desempeño financiero de la empresa en un ambiente de competitividad.

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

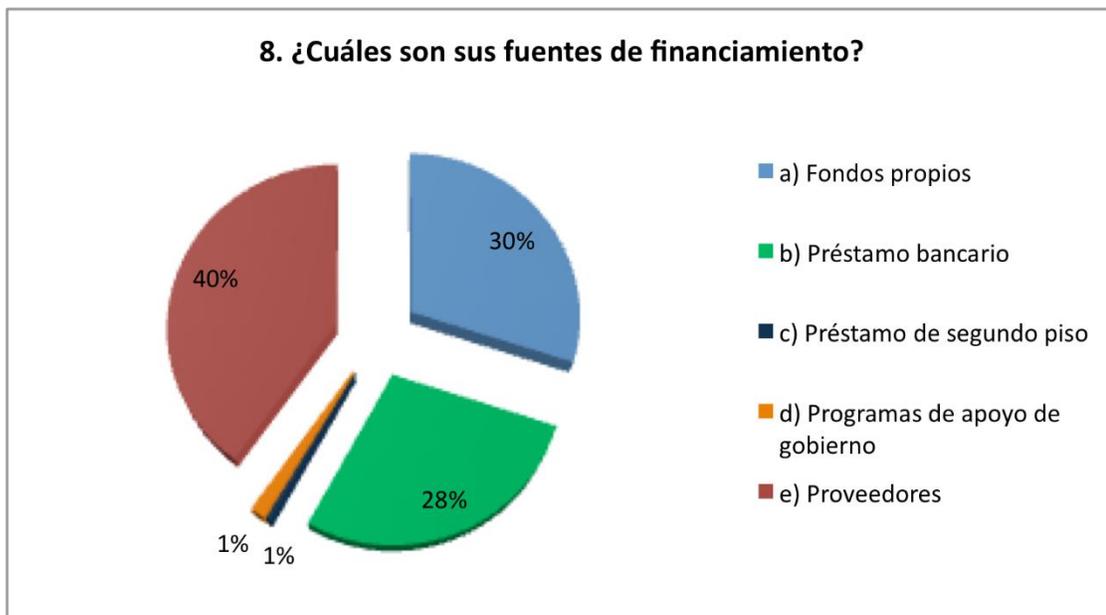
En este capítulo se establecen los lineamientos y el marco metodológico a través de los cuales se logró compilar, organizar, inferir e interpretar la información obtenida para resolver el problema y comprobar las hipótesis propuestas.

Análisis descriptivo de los datos

Enseguida se muestran los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a 217 empresas participantes para el proyecto.

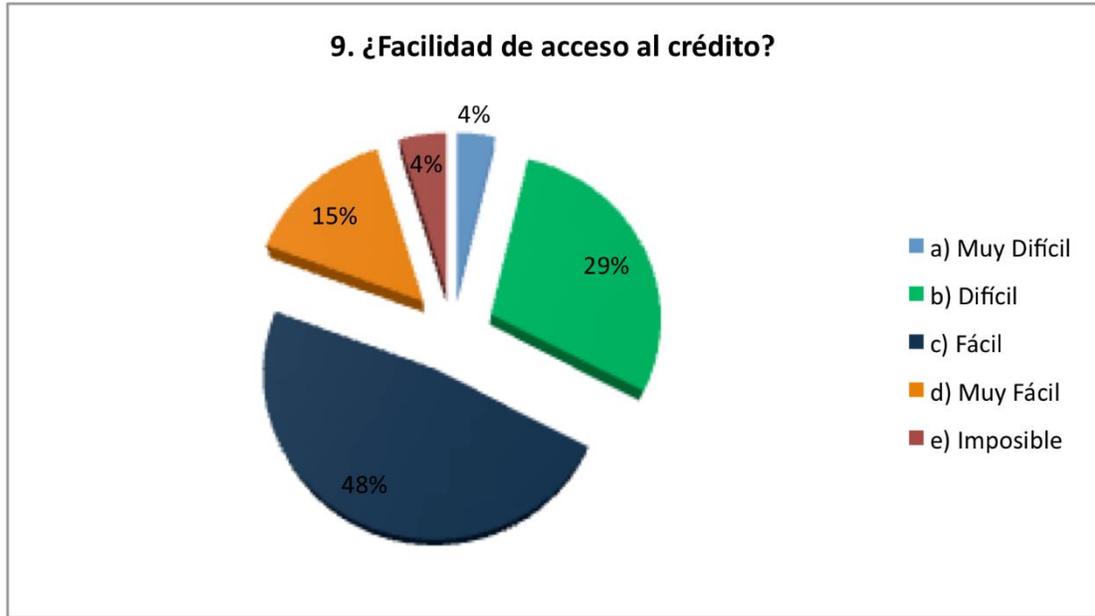
En la figura 8 se muestra que el 40% de las empresas encuestadas que es a través de proveedores como fuentes de financiamiento, el 30% a través de fondos propios como fuentes de financiamiento, el 28% utiliza préstamos bancarios, el 1% utiliza programas de apoyo del gobierno y el otro 1% utiliza préstamos de segundo piso.

Figura 8



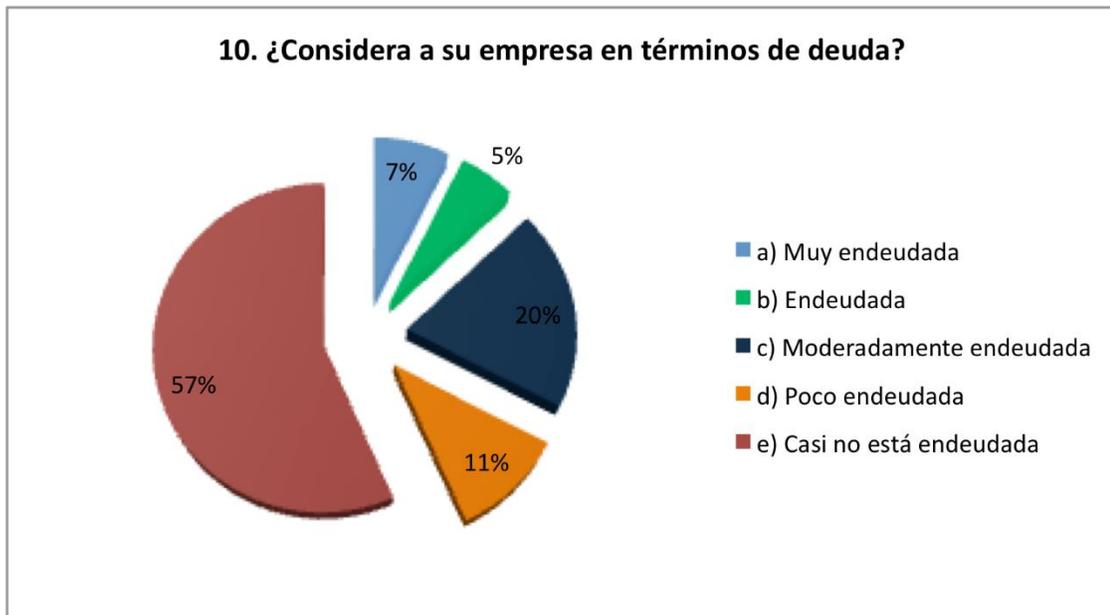
En la figura 9 nos muestra que el 48% de las empresas encuestadas consideran fácil el acceso a un crédito, el 29% lo consideran difícil, el 15% lo consideran muy fácil, el 4% lo consideran muy difícil y el otro 4% lo considera imposible.

Figura 9



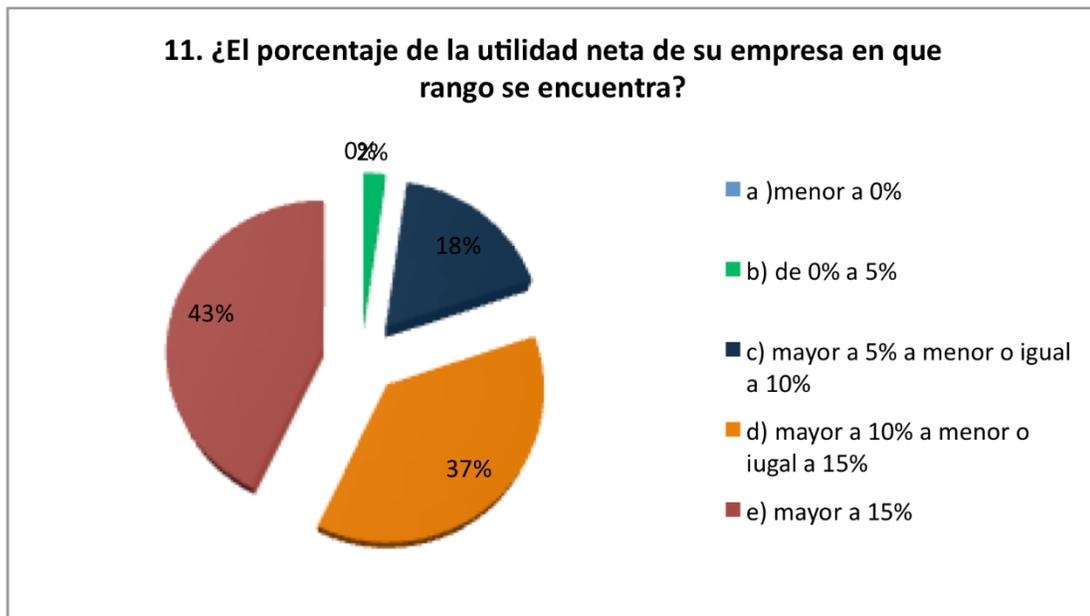
En la figura 10 se muestra que el 57% de las empresas encuestadas consideran a su empresa que casi no esta endeudada, el 20% la consideran moderadamente endeudada, el 11% la consideran poco endeudada, el 7% la consideran muy endeudada y solo el 5% consideran a su empresa endeudada.

Figura 10



En la figura 11 se muestra que el 43% de las empresas encuestadas tienen un margen de utilidad mayor al 15, el 37% de las empresas un intervalo mayor a 10% a menor o igual a 15%, un 18% de las empresas mayor a 5% a menor o igual a 10%, el 2% de las empresas de 0% a 5%, y el 0% de las empresas menor a 0%.

Figura 11



DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión. Encontramos en la revisión de la literatura de este trabajo, que las empresas en su gran mayoría no tienen un conocimiento sobre el tema de la estructura de financiamiento y esto hace que tenga un bajo desempeño financiero y económico, no obstante, las grandes y medianas empresas si cuentan con un amplio conocimiento sobre este tema, esto en función de las respuestas de las encuestas realizadas

Conclusiones. Las hipótesis propuestas, la hipótesis 1 fue aceptada y la hipótesis 2 fue rechazada. Cabe destacar que las variables: fuentes de financiamiento, grado académico y ventas, todas ellas afectan en forma negativa al funcionamiento de las empresas.

RECOMENDACIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES Y/O SOCIALES

Se sugiere que este tipo de investigaciones o estudios se realice en el resto de los municipios que comprenden el área metropolitana de Nuevo León. Es importante que los administradores incrementen su conocimiento en cuanto a la estructura de financiamiento para así apoyar a mejorar la rentabilidad financiera y económica de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Bathala, C.T., K.P. Moon y R.P. Rao (1994), "Managerial Ownership, Debt Policy, and the Impact of Institutional Holdings: An Agency Perspective", *Financial Management*, vol. 23, num.3, pp. 38-50.
- Cardone Riportella, C. y Casasola Martínez, M. (2003) "What Do We Know About The Financial Economics Series 08, Universidad Carlos III, Madrid.
- Copeland, T.; Weston, F. y Shastri, K. (2004): *Financial Theory and Corporate Policy*, Ed. Pearson, 4a edition.
- Daskalakis, N y Psillaki, M (2005), "The Determinants of Capital Structure of the SMES: Evidence from the Greek and the French firms" disponible en <http://www.univ-orleans.fr/deg/GDRecomofi/Acti>.
- Fama, E. y French, K. (2002), "Pecking Order Predictions about Dividends and Debt," *Review of Financial Studies* 15, 1-37.
- Fama, E. y Miller, M. (1972): *The Theory of Finance*, Holt, Rinehart y Winston, New York.
- Friend, I. and Lang, L. (1988). An empirical test of the impact of managerial self-interest on corporate capital structure. *The Journal of Finance*, 43 (2), 271-281.
- Gibson, B. (2002) "A Cluster Analysis Approach to Financial Structure in Small Firms in the United States", *United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Annual National Conference An Entrepreneurial Bonanza, 2002 Conference Proceedings*.
- Hutchinson, P. (2003), "How much does growth determine SMEs' capital structure?" presentado en 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.
- Jensen, M. y C., Meckling, W. H. (1976): "Theory if the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.
- Klapper, L; Sulla, V. y Sarria-Allende, V (2002), "Small- and Medium-Size Enterprise Financing in Eastern Europe", *World Bank Policy Research Working Paper* 2933.
- Mascareñas J., "La Estructura de Capital Óptima", Universidad Complutense de Madrid, [En línea], <<http://www.ucm.es/info/jmas/temas/estrcap.pdf>> [Consultado el 20 de febrero 2004].
- Menéndez Alonso, E.J. (1999), "Influencia de la diversificación sobre la estructura de capital de las empresas, efecto coaseguro, costos de agencia y costos de transacción", IX Congreso Nacional AECED.
- Miller, M. (1977). Debt and taxes. *The Journal of Finance*, 32(2), 261-275.
- Modigliani, F. & Miller, M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*, 48(3), 261-297.
- Myers, S.C. y N.S. Majluf (1984): "Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have", *Journal of Financial Economics*, núm. 13, pp.187-221.
- Rajan, R. and Zingales, L. (1995). ¿What do we know about capital structure? Some evidence from international data? *The Journal of Finance*, 50 (5), 1421-1460.
- Romano, C; Tanewski, G y Smyrnios, K (2000), "Capital Structure Decision Making: A Model For Family Business", *Journal of Business Venturing* 16, 285-310.
- Sánchez-Vidal, J y Martín-Ugedo, J (2005), "Financing preferences of Spanish firms: Evidence on the Pecking Order Theory", *Review Quantitative Finance and Accounting*, 4, 341-355.
- Sánchez Sánchez, R. M. (2010). La como factor de competitividad para las PYMES (Doctoral dissertation).
- Serrasqueiro Da Silva, Z i Raposo Barata, L. (2003): "Finanacial Behaviour of Portuguese Firms, an Empirical Approach to SME and Large Firms", XIII Congreso de ACEDE.
- Sorgob Mira, F. (2005), "How SME Uniqueness Affects Capital Structure: Evidence From A 1994-1998 Spanish Data Panel", *Small Business Economics* 25: 447-457.
- Titman, S. and Wessels, R. (1988). The determinante of capital structure choice. *The Journal of Finance*, 43(1), 1-19.
- Watson R, y Wilson N. (2002), "Small and Medium Size Enterprise Financing; A Note on Some of the Empirical Implications of a Pecking Order", *Journal of Business Finance & Accounting*: 29 (3/4): 557-578.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MEJORA DE LA TOMA DE DECISIONES, ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD ACADÉMICA DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANA.

E. I. N. Hernández Romero
W. O. Cárdenas Marín

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se aborda el cuestionamiento ¿De qué manera es posible que los directivos y docentes de Instituciones de Educación Superior (IES) aporten positivamente al cambio educativo, al mejoramiento de la calidad institucional y a la sociedad del conocimiento, en cuanto a toma de decisiones, desempeño administrativo y formación académica?, el presente trabajo busca establecer los aportes de los directivos y docentes universitarios a la mejora de la calidad de dichas instituciones, así como a una mejor organización administrativa y a la sociedad del conocimiento, para mejorar la gestión interna de la institución.

Para una mejor comprensión de este estudio, se ha planteado el abordaje de cuatro temáticas de vital importancia en las IES que son: sociedad del conocimiento, aprendizaje organizacional y calidad educativa, dirección y liderazgo, y cambio e innovación. El empleo de dichas categorías permitirá plantear guías para administración de las IES. Es importante aclarar que toda la información que se expone y analiza en el presente trabajo es real pero, por motivos de confidencialidad y dada la solicitud expresa de la autoridad de la institución localizada en el Ecuador, no se mencionarán datos ó nombres que permitan su identificación.

INTRODUCCIÓN

La educación superior en el Ecuador atraviesa momentos de cambios radicales, al menos en las reformas legales, que inciden transversalmente en todos los aspectos de las instituciones educativas de educación superior, como son la calidad de la gestión administrativa, la rigurosidad académica y el aporte investigativo para la sociedad.

Al ser evidente dicho cambio en la comprensión de lo que deberían ser las instituciones de educación superior, los directivos de las universidades se han preocupado por mejorar los indicadores institucionales, en muchas ocasiones sin considerar que docentes y estudiantes pueden aportar a la mejora de la calidad educativa y desarrollo de la gestión administrativa.

En la educación superior ecuatoriana no se han definido lineamientos claros que den a entender el valioso aporte que pueden dar los docentes al cambio educativo y a la mejora de procesos organizacionales; peor aún, no se han definido lineamientos exactos que postulen el tipo de ayuda que pueden prestar estos actores del quehacer educativo. Ciertos documentos, tales como la *Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)* y el *Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador de sistema de educación superior*, formulan pautas referentes a la vinculación de profesores en la toma de decisiones, más estas guías no son debidamente ejecutadas por las instituciones de educación superior.

En torno a las demandas actuales de la educación, se hace presente el tema de la globalización. Las instituciones educativas no pueden permitirse ir al margen de esta realidad global, que exige mayor apertura en cuanto el manejo del conocimiento, así como mejores procesos de decisión para la construcción de sistemas más eficaces de gestión, al mismo tiempo que potencian las capacidades de todos los actores educativos: directivos, docentes y estudiantes; así como el del propio entorno.

En el contexto ecuatoriano es necesario transformar los procesos organizacionales para dejar de ser comunidades de ejecución (en el caso de docentes), y pasar a formar parte de la sociedad del conocimiento, en la cual la universidad aprenda de los aportes de todos los actores en el ámbito educativo, al mismo tiempo que se toman mejores decisiones a nivel administrativo y académico.

JUSTIFICACIÓN

Una práctica común en la gestión de las instituciones educativas, sobre todo en cuanto a instituciones de educación superior o universidades se refiere, es que la toma de decisiones se ha dado, casi siempre, en forma vertical. La verticalidad en la toma de decisiones significa que siempre va a existir un organismo, en este caso los directivos, que va a dar órdenes, y al otro lado de esa cadena de mando existirá un grupo que tiene que ejecutar las órdenes dadas, y ese grupo está conformado por los docentes.

Un problema radica en la falta de convencimiento por parte de los directivos de las instituciones de que vincular a los docentes, en lugar de generar falta de control y desorden para la toma de decisiones, sirve para asegurar una mejor desempeño institucional, mayor calidad académica y avizorar los problemas que subyacen en el desenvolvimiento educativo, pero que suelen pasarse por alto.

Es imprescindible recordar que la calidad académica de una institución no se mide solamente por los métodos de enseñanza empleados por los docentes, sino que, además, tiene que ver con otros elementos como son: el pensum académico, la coordinación administrativa, el seguimiento a los alumnos y la vinculación de los alumnos con los procesos de gestión en la institución.

La aplicación de los resultados de la presente investigación beneficiará a una amplia comunidad educativa debido a la mejor relación entre actores educativos y la mejor aceptación de reformas institucionales, ya que el origen de esas decisiones no será unidireccional, sino que surgirá de la participación de todo el sistema.

METODOLOGÍA

Como elemento coherente con el tipo de problema que se quiere abordar en esta investigación, se hace necesario el contacto directo con los actores involucrados, para obtener información contextualizada, al ser el propósito de la investigación plantear los elementos en los cuales los docentes y directivos pueden aportar a la toma de decisiones y mejora de la calidad institucional, es necesario indagar en los criterios de dichos actores, motivo por el cual se remite a entrevistas semi-estructuradas para recabar y analizar la información, además se consideró el método de casos con la intención de equiparar la realidad investigada con la realidad de otras zonas geográficas, en semejanza de condiciones.

El propósito del presente trabajo de investigación es recopilar información por parte de docentes y directivos de una IES con la finalidad de plantear elementos que ayuden a la mejora institucional, en los ámbitos administrativos y académicos de la misma, y con el aporte significativo de docentes y alumnos en la toma de decisiones dentro de la institución.

Se pretende definir los elementos que los directivos y docentes consideran idóneos para que la IES mejore en el ámbito académico y administrativo, centrando la atención en la necesidad del aprendizaje organizacional y la toma de decisiones.

La pregunta de investigación planteada para el trabajo es ¿De qué manera es posible que los directivos y docentes de la IES aporten positivamente al cambio educativo, al mejoramiento de la calidad institucional en cuanto a toma de decisiones, desempeño administrativo y formación académica? La pregunta planteada aborda los siguientes aspectos dentro de la institución: 1) Comunicación efectiva entre directivos y docentes. 2) Importancia de la toma de decisiones compartida en el desarrollo institucional. 3) Importancia del cambio y la innovación para el éxito institucional.

El abordaje del trabajo fue basado en una metodología de tipo mixta, en el trabajo investigativo, se pretende entender de la mejor forma posible la situación para, a partir de la información que se

obtenida, proponer las líneas que se deben seguir dentro de la institución para mejorar los aspectos estudiados.

El método de investigación utilizado fue el método de caso, ya que se parte de la realidad concreta de la IES y se analizarán los diversos factores que corresponden a las percepciones de directivos y docentes para luego buscar solución a las mismas.

A partir de la metodología mixta, el diseño de la investigación será de tipo anidado o incrustado concurrente de modelo cualitativo dominante (Hernández *et al.*, 2010), el mismo que de acuerdo con los autores permite coleccionar simultáneamente datos cuantitativos y cualitativos con el predominio de un método. Se escogió dicho diseño porque permitirá a los investigadores el tener una visión integral del problema de estudio.

En este sentido, Vota (2008) llevó a cabo un estudio de caso – similar a lo desarrollado en el presente trabajo – dado que de esa manera es posible comprender, ampliar y profundizar el conocimiento de los sujetos de estudio y de los fenómenos considerados dentro del mismo. La naturaleza de la investigación es mixta, en la cual se busca describir los aspectos indagados en una observación de campo; en la misma línea Acosta *et al.* (2012) emplea una metodología mixta en su estudio, en la cual la fase cuantitativa sirvió para determinar el tipo de cultura organizacional y la fase cualitativa buscó profundizar en la forma de pensar de los sujetos. Nuevamente entra en escena el estudio de caso con Sánchez y Pazos (2012), quienes lo llevaron a cabo con técnicas del enfoque cuantitativo, para lo cual se basaron en una herramienta electrónica para ponderar variables.

Población, participantes y selección de la muestra

De acuerdo con Hernández *et al.* (2010) y Valenzuela y Flores (2012), los métodos mixtos emplean dos tipos de muestra que son: muestras probabilísticas y muestras no probabilísticas. Por dicha razón, dado que el estudio planteado en el presente trabajo será guiado por una metodología mixta, y se emplearon los dos tipos de muestras.

Al abordar el tema del muestreo también se encuentran diversas estrategias para realizarlo (Hernández *et al.*, 2010), de entre las cuales se utilizará la estrategia del muestreo por multiniveles para métodos mixtos, la misma que resulta útil para diseños anidados de investigación. Por otro lado, también se empleó el diseño transformativo (Valenzuela y Flores, 2012) el cual ayudó a considerar a la muestra integralmente, sin dejar de lado percepciones o sujetos que pueden brindar información útil para el desarrollo de la investigación.

Las unidades de análisis, que son “los participantes del estudio así como los documentos y los artefactos” (Valenzuela y Flores, 2012, p. 103), fueron tres, para las cuales se diseñaron tres instrumentos.

Se indagó información a partir de los directores y docentes de la IES. La selección de dichos participantes se debe a que son los que están inmersos directamente en el proceso académico – administrativo, dado que la toma de decisiones, cambio en planes analíticos y percepciones organizacionales son mucho más amplias por la experiencia en la facultad. Los participantes por parte de los directivos fueron directores de carreras; en cuanto a docentes, se contará con la participación de diez docentes, divididos entre docentes de tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial.

Así mismo se obtuvo información de las reuniones de consejo de facultad y de carreras. Se seleccionaron dichos elementos debido a la necesidad de evidenciar cómo se dan los procesos de gestión y transmisión de información en el grupo, a la vez que se obtienen datos sobre la participación, o no, de todos los actores educativos en los procesos de dirección.

La última unidad de análisis se constituyó por los documentos de la institución como son: informes de actividades, planificaciones anuales, planificaciones semestrales, actas de reuniones, agendas de planificación de proyectos e informes de evaluación de proyectos; a partir de ese análisis se

podrán validar los datos recabados en las demás instancias y pudiéndose hacer evidente la forma en la cual se transmite el conocimiento dentro de la organización educativa.

Instrumentos de recolección de datos

Uno de los instrumentos que se empleó fue una entrevista a docentes y directores de la facultad. La finalidad de la aplicación de dicho instrumento es recopilar información sobre las apreciaciones de los individuos acerca de las diversas dimensiones en las cuales se mueve la toma de decisiones, la innovación, la dirección eficaz y la calidad educativa.

El segundo de los instrumentos empleado fue la observación, sirviendo para profundizar en los aspectos organizativos y administrativos como son la toma de decisiones y la socialización del conocimiento institucional para todos los actores educativos. En la misma línea Taylor y Bogdan (1994) hacen énfasis en la necesidad interactuar socialmente sin ofensa en un proceso de observación, por lo cual el aspecto fundamental al aplicar el instrumento en mención es que el grupo de enfoque se sienta cómodo, sin intervenciones violentas del observador. La observación tuvo por finalidad documentar los procesos de toma de decisiones en las reuniones de consejo y de carrera, para evidenciar la forma en la cual se da la transmisión de información organizacional, así como indagar en cómo se realiza el proceso de toma de decisiones en cuanto a reformas institucionales o decisiones departamentales.

El tercer instrumento que se empleó fue el análisis documental. En la búsqueda de comprender el fenómeno de forma holística, se debe realizar una revisión de los documentos institucionales, tales como informes de actividades, planificaciones anuales, planificaciones semestrales, actas de reuniones, agendas de planificación de proyectos e informes de evaluación de proyectos.

Análisis de datos

Todos los instrumentos de recolección de datos que se emplearán, son susceptibles tanto de codificación numérica como de la posibilidad de ser analizados como texto (Hernández *et al.*, 2010). Para poder seguir coherentemente el trabajo con métodos mixtos, se analizó la información de la siguiente manera:

A partir de la información obtenida de las entrevistas, se depuró la información con la finalidad de generar categorías, que surgieron de las percepciones de los directivos y docentes, las mismas que ayudaron a comprender mejor el fenómeno en estudio. Al mismo tiempo se realizó un informe estadístico que demuestre el nivel de acuerdo de los docentes y directivos con cada una de las categorías, para poder notar cuáles son los elementos que mayor incidencia tienen en la IES. Con respecto a la información obtenida de la observación, se establecieron variables que corresponden a cada uno de los elementos observados y se establecerán niveles para cada una de las variables.

Al igual que con la observación, con la revisión de documentos se procedió a establecer variables comunes a los documentos analizados y luego se plasmó el nivel o grado de cumplimiento en cada una de las mismas. En la misma línea del instrumento anterior, la información se presentó en conjunto con las variables obtenidas de cada una de las entrevistas. Finalmente se realizó un análisis textual en el cual se plasman las categorías y variables que facilitan o imposibilitan, la implementación de los cambios educativos, así como la toma de decisiones y la mejora de calidad educativa en la IES.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Dada la cantidad de información obtenida de la aplicación de los instrumentos, se categorizaron diversos elementos para tener una referencia clara de datos, así como la incidencia que se tiene en la institución frente a dicha situación. Se establecieron resultados categorizados dentro de cada uno de los temas planteados, demostrando las incidencias – de los datos de las entrevistas, observación y análisis documental – dentro de cada una de las categorías. En conformidad con la solicitud expresa de los entrevistados de mantener la información proporcionada en el anonimato, no se proporcionarán nombres o cargos de los individuos, así como distinciones entre docentes y directivos, sino que se presentará la información de manera uniforme.

Cultura de comunicación del conocimiento. Siete de los participantes entrevistados supieron hacer énfasis en que no se comparten conocimientos entre docentes y departamentos. En general, los entrevistados manifestaron que entre departamentos no se conoce lo que se está trabajando o lo que se ha trabajado, simplemente “se conocen a breves rasgos la funciones de cada departamento, pero no sus actividades internas”. Durante las reuniones llevadas a cabo se observó que los docentes comparten información limitada sobre sus actividades, y más bien se centra la atención en temas de índole general como son sistemas de calificación, paso de notas, eventos a realizarse próximamente, entre otros.

Sistema de comunicación de la información. Diez de los entrevistados plantearon que no existe un sistema general que se utilice para poner en común la información institucional. Se plantea en la presente categoría la necesidad de un sistema común de transmisión de información, como menciona otro docente “si alguien quiere compartir información sobre actividades y proyectos en ejecución, no se sabe cuál es la vía para realizarlo”. En general se plantea que debería exigirse un medio común para la comunicación entre departamentos y entre docentes, que permita transmitir información y a la vez dejar un registro de la misma.

Conocimiento de la situación institucional por parte de los docentes. Seis individuos manifestaron que no existe interés por conocer la condición institucional por parte de los docentes. En las dos reuniones que se observaron se pudo constatar que no se abordó a profundidad la situación de la institución, solamente en la segunda reunión que se efectuó para receptar propuestas que mejoren la situación económica de la IES se hizo una pequeña profundización en los problemas de la misma. En contraposición a ciertas aseveraciones de los entrevistados y a las reuniones que observaron, al revisar los documentos se constató que en una reunión llevada a cabo en mayo de 2013 un alto Directivo dedicó todo el tiempo de la misma a proporcionar información sobre la situación académica, legal y económica de la institución.

Interpretación de la información. Cinco docentes concuerdan en que se tiende a interpretar erróneamente la información o las órdenes que proceden de instancias superiores debido a la ambigüedad de las mismas, o a la falta de conocimiento previo. En la reunión que se llevó a cabo para compartir las nuevas exigencias de las universidades se pudo notar que no se profundizó en cada aspecto, sino que se dieron lineamientos generales con muchos vacíos de conocimientos por parte de los presentadores; se acordó proporcionar la información por escrito, pero no se llevó a ejecución lo acordado.

Reuniones mensuales y semestrales. Ocho de los participantes hicieron mención a que no existe el número suficiente de reuniones al semestre, lo que ocasiona que la información no se comunique de forma general, creando grandes vacíos en lo que cada miembro de la institución conoce sobre la misma. En la observación de reuniones que se llevó a cabo se pudo constatar que no hay muchos espacios para compartir información. Se pudo constatar que las dos reuniones que se llevaron a cabo fueron las únicas del semestre, y no se abordaron temas de índole académico.

Claridad de directrices. Seis entrevistados manifestaron que no se conocen con claridad las directrices y procesos administrativos que deben seguir en diversos casos como investigación, reportes a bienestar estudiantil, corrección de notas, entre otros. Al analizar los documentos no se encontraron planificaciones institucionales propias, solamente se encontraron planificaciones generales provenientes de los organismos con los cuales la institución guarda convenios educativos y de acreditación.

Rotación de personal. Uno de los elementos que mayor incidencia de respuesta tuvo fue la rotación de personal. Diez entrevistados hicieron mención de que existe mucha salida e ingreso de docentes a la institución, así como un continuo cambio de designación en las autoridades y directivos.

Sistemas de evaluación. Ocho docentes coinciden en que no existe un buen sistema de evaluación para los procesos académicos y administrativos. Afirman que si bien se ejecutan muchas actividades, no se da una evaluación que sirva de referente para conocer los resultados de la misma. En ninguna de las reuniones que se observó existió una evaluación del cumplimiento de los compromisos de las

reuniones anteriores ni se consultó sobre los resultados que tuvieron las actividades puestas en marcha a los largo del semestre. Las evidencias documentales demuestran que en las reuniones no ha existido una revisión de las actas anteriores ni la evaluación de actividades del tiempo transcurrido antes de la reunión.

Memoria organizacional. Ocho entrevistados hicieron énfasis en una falta de costumbre para dejar constancia de problemas emergentes y sus posibles soluciones, es decir que no existe una memoria organizacional que permita enfrentar nuevos problemas tomando como referencia problemas anteriores, con sus respectivas soluciones.

Toma de decisiones. Se hizo manifiesta una toma de decisiones centralizada. 6 docentes concuerdan con dicha forma de tomar decisiones. En las reuniones observadas se constató que, si bien todos participan y postulan ideas, las decisiones finales son tomadas por el decano. No se observó que las decisiones sean tomadas por los directores o por los docentes. En la revisión de actas de reuniones e informes de los directivos se pudo apreciar que la mayoría de decisiones que se realizaron en la IES surgieron desde los órganos directivos, es decir fueron decisiones tomadas por el decano y de los directores de carrera únicamente.

Designaciones de dirección no tradicionales. Tres docentes hicieron mención de la presente categoría. Sucede, de acuerdo con sus explicaciones, que en cierta ocasión se designó como coordinadora académica a una mujer, situación que generó mucho malestar y problemas internos. Se hizo evidente en la revisión de documentos, que en muchos no existía la firma de aprobación de la persona designada – en el caso de la coordinadora académica – sino solamente del decano de la facultad.

Docentes líderes. Cinco participantes expresaron que existe una fuerte carencia de docentes que tomen el rol de líderes y que incentiven a los compañeros a la participación en las diferentes áreas o dependencias académicas. Se pudo observar que en las reuniones no había algún docente que mueva a los demás hacia un fin común, sino que más bien todos apuntaban hacia sus ideas y desacreditaban o menospreciaban los planteamientos de los compañeros.

Actitudes ante el cambio. Seis docentes hicieron mención de que ante los cambios en un principio los compañeros, y ellos mismos, se demostraron adversos y confundidos, pero que luego se fueron adaptando. Se observó que, durante las reuniones, cuando aparecía algún elemento que se debía cambiar, como por ejemplo la forma de planificar las clases en bloques académicos, generaba malestar y comentarios entre los presentes. Dichos comentarios denotaron inconformidad con cambiar elementos que, según ellos, estaban bien llevados.

Fuentes del cambio. Tres participantes plantearon que si bien los cambios en varias ocasiones han servido para la institución, en su mayoría o casi en su totalidad son propuestas provenientes de organismos externos a la misma. En la reunión de socialización de nuevas exigencias universitarias que se observó, se hizo evidente que los cambios provienen de instancias externas a la institución. En los documentos analizados se aprecia que en múltiples ocasiones se menciona que la Provincia o el Ministerio exige que se lleve a cabo uno u otra acción.

Ejecución y seguimiento de propuestas de cambio. Si bien se ha postulado en una categoría anterior que no hay docentes líderes en la institución, Siete entrevistados plantearon que en varias ocasiones se han lanzado propuestas en las reuniones que se han llevado a cabo, pero dichas propuestas no han sido debidamente llevadas a cabo.

Dada la incidencia de respuestas por parte de los entrevistados en la presente categoría, es importante recalcar que consideran que la falta de seguimiento es el principal motivo por el cual no avanzan las propuestas de innovación, junto con la necesidad de delegar un organismo que se encargue del seguimiento. Como refuerzo de dicho planteamiento un participante mencionó que “no existe la costumbre de seguir cambios. Parece que solamente se proponen cambios porque parecen ser buenos para la institución, pero luego se olvida el impacto real que ha tenido en la misma”.

Aprendizaje organizacional y calidad educativa

Claridad de directrices. Tener conocimiento pleno de los procesos que se deben seguir dentro de la institución es un indicador de una efectiva gestión administrativa. Para McGill *et al.* (1992, en Cavaleri, 2004) la organización debe mejorar el entendimiento de sus procesos. El entendimiento de los procesos surge de una correcta estructuración de directrices y de la comunicación clara por parte de las autoridades y diferentes departamentos de la IES.

Rotación de personal. La excesiva rotación del personal dentro de una institución es un aspecto que puede traer consigo, casi siempre, consecuencias negativas. Ello se debe a que, de acuerdo con Cortina y Rojas (2011), la organización aprende y se desarrolla por medio de sus miembros.

Dirección y liderazgo

Tipos de dirección académica. La forma en la cual se maneja la dirección académica es un tema fundamental en el correcto funcionamiento de una institución educativa, y de cualquier organización en general. Se hace prácticamente imposible que un equipo de trabajo institucional emplee correctamente sus capacidades y colabore correctamente si no se tiene una dirección flexible y que delegue responsabilidades; la dirección debe trabajar con un equipo de trabajo que se enfoque en buscar ideas nuevas, en lugar de simplemente seguir órdenes superiores (Rodríguez, 2006, en Hernández y Sanabria, 2012), pero al mismo tiempo la cabeza de la institución debe estar enterado de todo aquello que sucede en las diferentes instancias y departamentos. De acuerdo con Freyle (2012) el director de una institución educativa debe ser alguien con un alto sentido de compromiso, no solo compromiso con los objetivos de la institución, sino compromiso humano con todos los que conforman la misma.

CONCLUSIONES

Los hallazgos se establecieron dentro de 4 macro categorías que se enmarcan en la pregunta de investigación. Dichas categorías son: sociedad del conocimiento, aprendizaje organizacional y calidad educativa, dirección y liderazgo, y cambio e innovación

Sociedad del conocimiento : En dicha categoría se establecieron cinco subcategorías que son: cultura de comunicación del conocimiento, el sistema de comunicación de la información, el conocimiento de la situación institucional por parte de los docentes, la interpretación de la información, y las reuniones mensuales y semestrales. De los elementos mencionados se obtienen las siguientes ideas: (1) Los colaboradores consideran necesaria la comunicación del conocimiento, y dicha comunicación debe volverse una cultura, realizarse como parte de las obligaciones cotidianas de cada uno de los docentes, administrativos y directivos; (2) Para que se pueda conformar una cultura de comunicación del conocimiento se necesita que exista un sistema de comunicación de la información que sea común, de esa manera se agilizarían los procesos administrativos y al mismo tiempo se tendría una base de información sólida; (3) Los colaboradores hacen manifiesta la necesidad que tiene todo el personal de una institución de conocer cómo se dan los procesos internos y externos, para así poder apoyar efectivamente al desarrollo de la institución; (4) La información que se transmita, por medio de documentos y reuniones, debe ser comprensible para todos los colaboradores, de manera que no se preste para ambigüedades y se logren consolidar los presupuestos hacia los cuales se apunta desde la dirección; (5) Se da a notar la necesidad de reuniones continuas, que permitan conocer la situación organizacional de forma integral y no solamente resúmenes de información que en muchas ocasiones se pueden presentar de forma demasiado sesgada.

Aprendizaje organizacional y calidad educativa: Dentro de la presente macro categoría se encuentran cinco sub categorías que son: claridad de directrices, rotación de personal, continuidad de procesos, sistemas de evaluación, y memoria organizacional. Las ideas centrales que se obtienen de los elementos se presentan a continuación: (1) Es necesario que todos los colaboradores tengan pleno conocimiento de los procedimientos que se deben seguir dentro de la institución para trámites académicos y administrativos. El conocimiento de los procesos y procedimientos indicaría una correcta transmisión de la información desde instancias superiores y paralelas a los colaboradores;

(2) Algo que se debe evitar en la institución es la excesiva rotación de cargos y de personal, dado que ello sesga procesos y, por ende, limita o anula la posibilidad de continuar con los programas implementados anteriormente. En directa relación con la rotación del personal se encuentra el exceso de carga laboral para los docentes, situación que dificulta la labor docente – se lleva la cátedra con menor énfasis académico – por dedicar también su tiempo a labores administrativas; (3) Se plantea como indispensable la continuidad de procesos ya que, si bien las personas rotan de sus cargos o se retiran de la institución, aquellos que asumen el cargo deben retomar lo que el encargado anterior se encontraba realizando. De esa manera se asegura que la institución evolucione procesualmente, ya que si se dejan de lado las actividades e implementaciones anteriores la organización caerá en un círculo rotativo e infinito de actividades y programas no completados; (4) Lejos de tener miedo de los sistemas de evaluación, los colaboradores consideran que la evaluación constante es un tema necesario y que debe ponerse en marcha de inmediato. Ello se debe a que reconocen la necesidad de la evaluación, tanto de individuos como de proyectos, para evidenciar si se están cumpliendo o no los objetivos institucionales. La evaluación se plantea como un posible eje transversal, no objetivo en sí mismo, para poder mejorar la calidad administrativa y académica de la organización educativa; (5) Tener a la mano información útil para la resolución de problemas, contenida en una memoria institucional, es importante y necesaria. Muchas instituciones no tienen cimientos fuertes debido a la ausencia de un sistema de almacenamiento de la información. En este caso es importante considerar que no basta únicamente con la experiencia vivida y la transmisión oral de la misma, sino la consolidación de una base de información de fácil acceso para la resolución de problemas futuros con base en aquello que se vivió anteriormente.

Dirección y liderazgo: Con respecto a la labor de los directivos y líderes de la institución se establecieron 4 sub categorías que son: tipos de dirección académica, toma de decisiones, designaciones de dirección no tradicionales, docentes líderes. Dentro de dichos aspectos se encuentran las siguientes ideas de importancia: (1) Se hace manifiesta la importancia de un director que sepa delegar responsabilidades a todos los colaboradores y al mismo tiempo fomentar el trabajo en equipo. No se pide la existencia de un director que solamente de órdenes, sino que promueva el trabajo eficiente en los colaboradores y, al mismo tiempo, se encuentre enterado de todo lo que se está llevando a cabo en la institución; (2) De la mano con la idea anterior, la dirección debe enfocarse en favorecer la toma de decisiones de los colaboradores en lugar de que las decisiones surjan únicamente de los directivos. En ese sentido, aparece la noción de diálogo como un punto de valor para poder fortalecer la comunicación entre colaboradores y directivos para que se puedan tomar decisiones que beneficien al desarrollo de la institución; (3) Cuando se designa un directivo no tradicional en la institución, como puede ser una persona joven o una mujer, se debe reforzar una imagen positiva hacia el mismo, ya que puede producir efectos adversos en los colaboradores; (4) El liderazgo es un elemento fundante cuando de mejorar la calidad de una institución educativa se trata; en dicho sentido se encontró que es importante que la organización educativa cuente con docentes líderes, que sean capaces de motivar a sus compañeros y que tengan un alto nivel de compromiso con la institución.

Cambio e innovación: En cuanto a la percepción sobre las implementaciones, cambios e innovaciones que repercuten en la institución educativa, se establecieron seis categorías que son: nuevas políticas educativas, actitudes ante el cambio, fuentes del cambio, ejecución y seguimiento de propuestas de cambio, estructura administrativa y académica, y compromiso docente. Las ideas más significativas que se obtienen de los elementos en mención son: (1) Las nuevas políticas influyen de manera positiva en la conformación de la estructura administrativa y académica de la institución, pero es importante que esas políticas sean bien comunicadas por parte de los directivos, de manera que no se pierdan elementos de valor que permitan a los colaboradores comprender la necesidad real de dichos cambios; (2) Cuando se dan cambios a nivel estructural o de pensamiento, los individuos se sienten inseguros debido a la costumbre o tradición imperante en el medio. Lo importante es que los colaboradores asuman la idea de que el cambio no se da para afectar, sino que se plantea para mejorar diversos indicadores dentro de la institución, y que todos se deben beneficiar de los mismos. En esa línea se debe recordar que, en el contexto educativo del Ecuador y del resto del mundo, la educación exige cambios e innovaciones constantes; (3) Se hace necesaria la formación de una mentalidad propositiva, es decir que presente propuestas de cambio, desde un

nivel micro hasta un nivel macro, para que las innovaciones surjan desde el interior de la organización educativa, desde aquellos que conocen a plenitud sus procesos y sus posibles problemas, y que a la vez tienen la experiencia para poder presentar alternativas de solución; (4) Ligada a la necesidad de evaluación mencionada anteriormente, es vital que siempre que se ejecuten proyectos o se lleven a cabo diversas actividades, se implementen funciones de seguimiento y evaluación, las cuales permitirán ver el desarrollo del proyectos, los aspectos positivos y negativos y, al mismo tiempo, identificar si se están cumpliendo los objetivos tanto institucionales como específicos de la actividad; (5) Las reformas que se han dado en la estructura académica y administrativa de la institución ha permitido mejorar la calidad de los servicios, aunque es necesario que se sigan implementando procesos de control y organización para un mayor desarrollo en dichos aspectos; (6) Ante los cambios y las propuestas innovadoras un factor decisivo en el éxito es el compromiso de los colaboradores. Se encontró que aún falta un verdadero compromiso docente, pero aquellos colaboradores que tienen la capacidad de liderar deben motivar a sus compañeros para poder sacar adelante a la IES. Los directivos, administrativos y docentes deben trabajar en conjunto para lograr los objetivos institucionales y mejorar la calidad institucional de una forma integral.

REFERENCIAS

- Acosta, M., Ramos, L., del Rio, F., Noyola, G., Morejón, V. y Molina, M. (2012). Cultura organizacional y organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación/Organizational culture and the learning organization: an analysis from innovation perspective. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(1), 33-51. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1268715261?accountid=32861>
- Cantón, I. y Arias, A. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*, 345, 229-254.
- Cavaleri, S. (2004). Leveraging organizational learning for knowledge and performance. *The Learning Organization*, 11(2), 159-176. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/215657054?accountid=32861>
- Cortina, J. y Rojas, D. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos/Organizational learning perspectives as catalyzers of competitive scenarios. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 247-266. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1024821904?accountid=32861>
- Freyle, J., Rincón, E. y Flórez, L. (2012). Gestión de la calidad y del conocimiento: Dos enfoques complementarios/Quality management and knowledge: Two complementary approaches. *Ad-Minister*, (21), 71-85. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1289021517?accountid=32861>
- Hernández, N. y Sanabria, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: Una exploración de sus aspectos generales/Intelligent organization in a learning environment: An exploration of its general aspects. *Ad-Minister*, (21), 101-115. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1289021518?accountid=32861>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Sánchez, O. y Pazos, M. (2012). Percepción de la calidad del servicio de la educación universitaria de alumnos y profesores/Higher education quality- a student and profession perception. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 87-98. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1239521458?accountid=32861>
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1994). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. España: Ediciones Paidós.
- Valenzuela, J. y Flores, M. (2012). Fundamentos de investigación educativa. Vols. II y III. México: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Vota, A. (2008). Comunicación y cambio organizacional/Communication and organizational change. *Revista Latina De Comunicación Social*, (63), 418-435. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/821055599?accountid=32861>