

ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD EDUCATIVA EN TURISMO Y HOSPITALIDAD A NIVEL UNIVERSITARIO

STRATEGIC MANAGEMENT TO OPTIMIZE EDUCATIONAL QUALITY IN TOURISM AND HOSPITALITY AT THE UNIVERSITY LEVEL

Elisabett Dávila H.
<https://orcid.org/0009-0007-9032-4576>
Núcleo Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos
Universidad Nacional del Turismo- UNATUR
Mérida edo. Mérida

Recepción: 27-06-2023
Aceptación: 26-07-2023

RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo Diseñar un Programa de Gestión Estratégica para la Calidad Educativa, dirigido a una modalidad de Universidad especializada en Turismo y Hospitalidad en el estado Mérida-Venezuela, con el propósito de conocer el funcionamiento de la gestión institucional, considerando el manejo de los procesos internos, de las dimensiones organizacionales a nivel institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria y del planeamiento estratégico que determinan el desarrollo del quehacer educativo. A nivel metodológico, se utilizó el enfoque de investigación mixta, con el fin de analizar e integrar dos (2) métodos de exploración de tipo cualitativo y cuantitativo; logrando como resultado un estudio de campo, de carácter descriptivo y analítico, que permitió identificar las necesidades académicas de los procesos de gestión. Una vez realizada la triangulación de ambos métodos, se tuvo como resultado, que la universidad carece de acciones estratégicas, que permitan evaluar y hacer seguimiento a los procesos internos de la gestión institucional. Por lo que fue necesario, implementar una matriz de mejoramiento de los procesos organizacionales para fortalecer la Gestión Estratégica y la Calidad Educativa.

Palabras clave: Gestión estratégica, calidad educativa, planeamiento estratégico, matriz de mejoramiento, turismo y hospitalidad.

SUMMARY

The objective of this research was to Design a Strategic Management Program for Educational Quality, aimed at a type of University specialized in Tourism and Hospitality in the state of Mérida-Venezuela, with the purpose of knowing the functioning of institutional management, considering the management of internal processes, organizational dimensions at the institutional, pedagogical, administrative and community levels and strategic planning that determine the development of educational work. At a methodological level, the mixed research approach was used, in order to analyze and integrate two (2) qualitative and quantitative exploration methods; achieving as a result a field study, of a descriptive and analytical nature, which allowed the identification of the academic needs of the management processes. Once the triangulation of both methods was carried out, the result was that the university lacks strategic actions that allow evaluating and monitoring the

internal processes of institutional management. Therefore, it was necessary to implement a matrix to improve organizational processes to strengthen Strategic Management and Educational Quality.

Keywords: Strategic management, educational quality, strategic planning, improvement matrix, tourism and hospitality.

INTRODUCCIÓN

El estudio de la gestión estratégica educativa, tiene como propósito destacar los factores que intervienen en el quehacer educativo, en cuanto al manejo de los procesos, recursos y resultados de la gestión universitaria, considerando el contexto andragógico en el proceso de formación de personas adultas. Es por ello, que la Gestión Estratégica Educativa surge como un nuevo enfoque y línea de investigación, que permite analizar y estudiar el funcionamiento del sistema educativo en cualquier nivel, a partir de las acciones de dirección y conducción de los principales actores (directivos, docentes, estudiantes, personal obrero y administrativo) que conforman la comunidad educativa con el entorno, las articulaciones y relaciones entre las dimensiones organizativas que determinan el desarrollo de la gestión institucional.

Por lo tanto, la Gestión Estratégica Educativa es un proceso que permite hacer un estudio integral de todas las áreas organizacionales, utilizando una metodología de análisis fundamentada en conocimientos y técnicas teóricos-prácticos, que se aplican desde la dirección escolar para el mejoramiento continuo de la calidad educativa, con la implementación de estrategias de planificación, organización, ejecución, control, evaluación y seguimiento de la gestión educativa.

De acuerdo con lo planteado, en el contexto educativo venezolano se han ido incrementando instituciones educativas especializadas, con el objetivo de impulsar la transformación universitaria, con la formación de profesionales caracterizados en diferentes áreas de conocimiento en carreras específicas. Ante esta situación, haciendo una revisión general a una modalidad de Universidad especializada en la formación de profesionales en Turismo y Hospitalidad, se observa la falta de un seguimiento en los procesos organizacionales de la gestión universitaria. Esto como resultado de los cambios ocurridos durante el proceso de transición que ha presentado la institución en los últimos años, sumado a la incorporación de carreras vinculadas con hotelería y turismo, el crecimiento de la demanda estudiantil y ante los desafíos que enfrenta el sector turístico actualmente.

Al no tener definida una política institucional, que tribute al estudio, de la Gestión Estratégica y su relación con la Calidad de la Educación en Turismo y Hospitalidad, se evidencia un desconocimiento en el manejo de las dimensiones organizacionales internas. En consecuencia, esta situación podría estar afectando la concreción de metas y objetivos institucionales, descontextualizados de la realidad educativa universitaria.

En este sentido, fue necesario analizar el comportamiento y funcionamiento de la gestión estratégica y la calidad educativa de una modalidad de Universidad especializada en turismo, con el fin de diseñar un Programa de Gestión Estratégica para mejorar la Calidad Educativa en Turismo y Hospitalidad, tomando como caso de estudio el Núcleo Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos (NUHELAV) de la Universidad Nacional del Turismo (UNATUR).

A los efectos de la presente investigación, se plantea la propuesta de una matriz de mejoramiento desde la dimensión de los procesos organizacionales de la gestión universitaria, enfocada en los factores que intervienen a nivel institucional, pedagógico, administrativo y comunitario. Así como, en los elementos que sustentan el clima organizacional (liderazgo compartido, prácticas docentes flexibles, trabajo colaborativo, toma de decisiones, entre otros) y las acciones que comprende el planeamiento estratégico; siendo un referente clave para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

OBJETIVO

Diseñar un Programa de Gestión Estratégica para la Calidad Educativa en Turismo y Hospitalidad en una modalidad de Universidad especializada en el estado Mérida. Venezuela.

MARCO REFERENCIAL

El incremento de las universidades especializadas, han originado un proceso de transformación de la educación, generando el desarrollo de múltiples competencias en la formación de talento humano en diferentes áreas del conocimiento. De ahí que, la educación universitaria ha requerido de una mayor planificación en los procesos académicos y administrativos para lograr una mejora continua en la Gestión y la Calidad Educativa.

Ahora bien, la gestión educativa, se presenta como una disciplina de estudio enfocada en los principios de la administración y aplicados en las prácticas educativas, con el fin de optimizar la gestión en todos los niveles del sistema educativo. Desde este punto de vista, se consideraba que la gestión y la calidad educativa, solo se atribuía al buen funcionamiento de los procesos operativos y administrativos de una organización para dar cumplimiento a metas y objetivos propuestos en términos de espacio y tiempo.

Sin embargo, en la actualidad se entiende que toda gestión educativa responde a la implementación de macro políticas públicas y el sentido de responsabilidad de los directivos en la conducción, funcionamiento y mejoramiento de los procesos del sistema educativo en todas las dimensiones que la comprenden (institucional, pedagógica, comunitaria, administrativa, entre otras). Es por ello, que los procesos de gestión, han requerido de nuevas formas de gestionar la educación, con la incorporación de métodos, estrategias de articulación y la participación social para mejorar la calidad educativa.

En este sentido, los enfoques sobre la Gestión Educativa y la Calidad de la Educación han sido temas debatidos ante la Comunidad Internacional, por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), sirva de ejemplo en el Foro Mundial sobre la Educación (Dakar, Senegal 2000), donde 164 gobiernos definieron los seis (6) Objetivos de la Educación para ser alcanzados al año 2015; destacando entre ellos el Objetivo 6, “mejorar la calidad de la educación” (p.9). Así como también, se aprobaron los ocho (8) Objetivos de Desarrollo del Milenio, centrando la educación en dos objetivos específicos: el N° 2, “lograr la enseñanza primaria universal” y el N° 3 “promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer” (p.10).

En este punto, enfatizaron en el fortalecimiento de los sistemas educativos en todos los niveles y contextos. En relación a la Educación Superior, establecer mejoras sostenibles en la planificación y gestión de la educación para atender las necesidades de la sociedad. En consecuencia, se comenzaron a proponer reformas en las políticas públicas educativas para mejorar la calidad de la educación y el quehacer universitario con la ampliación del conocimiento, la actualización de los contenidos curriculares, la formación permanente de los docentes, la innovación con la introducción de nuevas tecnologías para el aprendizaje, la modernización de los sistemas de gestión, el papel fundamental de la investigación educativa, el financiamiento, entre otros aspectos.

Hay que mencionar, que estos avances han sido significativos y que actualmente orientan el estudio de la gestión educativa como una estrategia, que permite transformar y mejorar la calidad de la educación, con procesos que se adapten al entorno para propiciar cambios, a través del liderazgo y la toma de decisiones. Por lo que se hace oportuno, destacar de la UNESCO en la Primera Conferencia Mundial de Educación Superior, “Hacia una Agenda 21 para la Educación Superior” (julio, 1998), dentro de las misiones y funciones de la Educación Superior, artículo 1, inciso b, “... formar ciudadanos que participen actualmente en la sociedad y estén abiertos al mundo...” (p.4).

De aquí, la importancia de la formación de talento humano como principales actores que impulsan la dinámica de funcionamiento de las organizaciones y se caracterizan por ser profesionales comprometidos con el proceso de enseñanza-aprendizaje y la participación social con sentido de pertinencia y pertenencia hacia la institución educativa.

Por otra parte, en el contexto Latinoamericano la Gestión Estratégica Educativa y la Calidad de la Educación han tenido relevancia en los procesos de transformación universitaria, producto del fenómeno de la globalización y de la competencia internacional. En este sentido, en América Latina la educación universitaria generó mayor impacto en la privatización y la diversificación de Institutos de Educación Superior (IES), y la calidad de la educación tuvo énfasis en la evaluación de los procesos de la gestión académica, la formación de los docentes y estudiantes, el mejoramiento de los diseños curriculares, la disposición de leyes y reglamentos, la incorporación de reformas en las políticas educativas y la acreditación de universidades que se caracterizaron por una concepción de educación de alta calidad.

Desde esta perspectiva, se evidencia un acelerado incremento de institutos Universitarios de Educación Superior (IES) y la inexistencia en Latinoamérica de una política educativa, que refiera la gestión estratégica educativa y la calidad de la educación durante el proceso de transformación de las universidades, a pesar que la enseñanza del docente y el aprendizaje del estudiante, se haya enfrentado a nuevas teorías, paradigmas y enfoques que han fundamentado la administración y la gestión de la educación en todos los sistemas educativos desde hace décadas.

De manera que, la calidad de la educación no es una responsabilidad que se atribuye sólo al docente que enseña y el estudiante que aprende, sino al funcionamiento de las universidades por quienes conducen los procesos administrativos, pedagógicos-didácticos, la pertinencia social, la planeación estratégica, la cultura organizacional, el entorno, la comunidad y los resultados del aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas.

Ahora bien, con la finalidad de establecer un Programa de Gestión Estratégica para mejorar la Calidad Educativa en Turismo y Hospitalidad a nivel universitario, se tomó como referente, el

Modelo de Gestión Estratégica Educativa (MGEE) del Programa de Escuelas de Calidad de México (PEC, 2009), que permitió contextualizar la realidad educativa de las principales dimensiones que determinan el funcionamiento de la gestión institucional.

La Gestión Estratégica educativa, como elemento dinamizador de la Calidad Educativa, comprende un proceso continuo de gestión en la conducción del sistema educativo, mediante la toma de decisiones entre los miembros que lo conforman. En efecto, estas acciones están determinadas por las necesidades, capacidades y oportunidades que presenta la organización con el entorno, medios y recursos que dispone para el cumplimiento de metas y objetivos vinculados con la planificación estratégica de la institución.

Uno de los propósitos de la gestión estratégica educativa, es consolidar las formas del quehacer educativo para mejorar los procesos organizacionales de las instituciones educativas en todos los contextos, a través del trabajo en equipo y la participación de los actores (directivos, personal obrero y administrativos, estudiantes, entre otros). Al respecto, los autores Robbins y Coulter (2005), refieren que la gestión “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.”(p.51).

Es por ello, que las dimensiones de la Gestión Estratégica Educativa, comprenden un conjunto de categorías organizacionales donde confluyen las relaciones, articulaciones, decisiones y los intercambios de los procesos internos, del sistema educativo en general para entender su funcionamiento, a estas categorías de análisis se les denomina dimensiones y según el MGEE del Programa de Escuelas de Calidad del PEC (2009), señala las siguientes:

- Pedagógica curricular: se centra en el estudio de la gestión estratégica educativa desde el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula, cuya responsabilidad es del docente y de la capacidad que tenga para crear ambientes de aprendizaje efectivos. En efecto, la conformación de estos espacios no solo, va a depender de la planeación didáctica, métodos y la evaluación de la unidad curricular, sino que además, de los contenidos y temáticas a tratar, para que sean ajustados a las realidades y necesidades de los estudiantes.

Es importante destacar, que la pedagogía que orienta el aprendizaje de los adultos, está relacionada con la andragogía y el contexto donde se desarrolla el sujeto dentro del quehacer educativo, es decir, con estrategias que permiten nuevas formas de aprender, usando adecuadamente las capacidades cognitivas a nivel universitario. Al respecto, Marrero, T (2004), la Andragogía “es un proceso de desarrollo integral del ser humano para acceder a la autorrealización, a la transformación propia y del contexto en el cual el individuo se desenvuelve” (p. 7).

- Organizativa o institucional: comprende las acciones que corresponden a nivel gerencial, relacionadas con los procesos de política interna, orden administrativo, económico, presupuestario, planificación, programación, regularización y orientación de todos los proyectos que conducen las prácticas pedagógicas y el quehacer educativo cotidiano de la institución.

- Administrativa: administrativa está relacionada con la coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros. Así como también, con la toma de decisiones para alcanzar los objetivos y metas en un tiempo determinado (a corto, mediano y largo plazo). Por lo general, el

aspecto financiero de la gestión administrativa pública, se orienta en el manejo del presupuesto designado por el Estado y de los ingresos propios de la institución para cumplir con las metas y objetivos institucionales.

- Participación social comunitaria: determina la realidad social de una institución y se relaciona con la cultura organizacional, mediante la participación e interacción de los diferentes actores internos y externos que forman parte de la comunidad. Así como también, en la búsqueda de alianzas y estrategias de acción que se consolidan para alcanzar objetivos concretos y la atención de requerimientos, necesidades y las exigencias que demanda la institución. A continuación se presenta una representación gráfica que establece la interrelación de las dimensiones de la gestión estratégica educativa

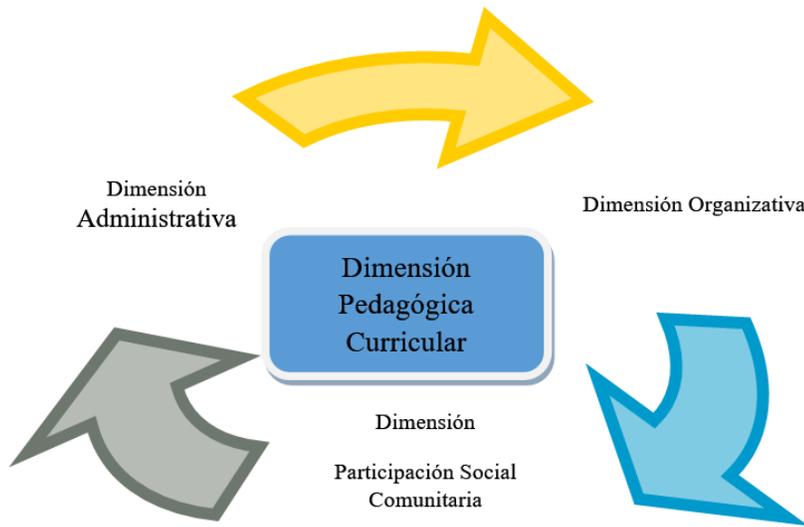


Figura 1. Interrelación de las dimensiones de la Gestión Escolar.
 Fuente: Elaboración propia con base en datos del MGEE del PEC (2009)

Por otra parte del MGEE del PEC (2009), se tomaron en consideración los componentes de la Gestión Educativa, que representan un enfoque general de los principales elementos que permiten orientar el cambio y la transformación de la escuela para la mejora continua del sistema educativo, destacando de manera resumida los siguientes según relación anexa:

Componentes	Descripción
<p>Liderazgo compartido</p>	<p>El liderazgo representa una estructura dinámica sistémica por la complejidad que representa coordinar, liderar y dirigir los procesos de funcionamiento de la organización en las prácticas educativas, adaptarse a los cambios y enfrentar los retos que se presentan en el quehacer educativo.</p>
	<p>“Se entiende al trabajo colaborativo como la conjunción de esfuerzos de una organización educativa para lograr objetivos</p>

<p>Trabajo colaborativo</p>	<p>comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a alcanzar una visión compartida; impulsar este componente supone una comunicación abierta, el intercambio de ideas y el aprovechamiento de la pluralidad de ideas en un estricto orden profesional” (MGEE del PEC, 2009, p.64).</p>
<p>Prácticas docentes flexibles</p>	<p>Se centran en la gestión pedagógica y tienen que ver con el desempeño profesional del personal docente, en tanto son acciones que se aplican en las prácticas de enseñanza y las estrategias didácticas que utiliza.</p>
<p>Planeación estratégica</p>	<p>Refiere los planes, programas y procedimientos tanto operativos como administrativos, que permiten diseñar y desarrollar proyectos, aplicados en los diferentes escenarios frente a eventualidades y contingencias que se presentan en la gestión escolar para dar cumplimiento a los objetivos institucionales y mejorar el desarrollo educativo.</p>
<p>Evaluación para la mejora</p>	<p>Es un procedimiento que requiere de la evaluación como herramienta de recolección de información que permita analizar, interpretar, valorar y medir el desarrollo de las actividades para tomar decisiones concretas.</p>
<p>Participación social responsable</p>	<p>Promueve el vínculo escuela y comunidad, con la participación de los padres y los actores de la institución con el entorno, además de otras organizaciones externas (municipios, localidades, instituciones públicas y privadas) que favorecen las actividades de convivencia y la toma de decisiones.</p>
<p>Rendición de cuentas</p>	<p>Se relaciona con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales por parte del personal directivo, para dar a conocer los resultados de la gestión educativa del programa o proyecto educativo que se administra.</p>
<p>Libertad en la toma de decisiones</p>	<p>Las decisiones se presentan constantemente en la dinámica de funcionamiento de la cotidianidad escolar, involucrando a todos los actores desde las prácticas educativas que desarrollan, en tanto sean acciones tomadas de forma correcta o incorrecta sobre la eventualidad o contingencia que se presente.</p>

Cuadro 1. Componentes de la Gestión Educativa Fuente: Elaboración propia con base en datos del PEC (2009)

De igual forma, como parte del proceso de la gestión Estratégica Educativa, es importante contextualizar el componente del planeamiento estratégico, siendo un proceso sistémico y sistemático que permite diagnosticar un conjunto de acciones de orden institucional para organizar, analizar, ejecutar y evaluar las actividades del desarrollo educativo, a través de las etapas de formulación, implementación, ejecución y evaluación de estrategias, tan necesarias para la toma de decisiones en consenso a corto, mediano y largo plazo; a los fines de mejorar la calidad educativa. Al respecto, se mencionan las principales fases, destacando las siguientes:

- **Planeación de estrategias:** como lo señala Chiavenato, I (2016), “La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo” (p.7).
- **Formulación de estrategias:** se refiere al camino que debe seguir la dirección de una organización para buscar los posibles cursos de acción que contribuyan a fortalecer los planes o proyectos que se identifican con la misión, visión, principios y valores institucionales.
- **Implementación de estrategias:** representa la alineación organizacional de la empresa o institución con la aplicación del plan de acción que se fundamenta en el planteamiento de las metas, objetivos, estrategias, actividades, recursos y el tiempo.
- **Ejecución de estrategias:** es la fase más compleja de la dirección estratégica, ya que se requiere la realización o puesta en acción de las estrategias implementadas, aquí juega un papel fundamental el liderazgo estratégico de quien conduce la institución en la búsqueda de alternativas viables que permitan orientar, estimular y motivar al personal de todos los niveles organizacionales para contribuir al desarrollo del plan general de trabajo (plan, programa y/o proyecto).
- **Evaluación de Estrategias:** Es la fase final del proceso de planeación estratégica, pero de seguimiento continuo de los objetivos estratégicos para evaluar los resultados, a través de indicadores de gestión y posteriormente aplicar los correctivos necesarios en tiempo real. De manera que, de esta acción dependen los cambios y las transformaciones de las organizaciones para determinar el éxito de la gestión institucional.

METODOLOGÍA

La investigación, se fundamentó en el enfoque de investigación mixta, que implicó la recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos. Por consiguiente, utilizando un diseño concurrente, secuencial de conversión o integración según los objetivos planteados. De acuerdo con, Otero, A (2014) el proceso de investigación mixta, “Este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos” (p.19).

En cuanto al método de investigación cualitativa, se basa en el análisis hermenéutico porque se requiere indagar, analizar y reflexionar sobre los resultados obtenidos de la investigación, bajo

la orientación metodológica cualitativa. En este punto, Guanipa (2008), destaca que “el proceso hermenéutico en la pedagogía, trata de reconocer los acontecimientos de la enseñanza de un grupo de sujetos, quienes dialogan acerca de la vida, comparten saberes y trazan significados...” (p.3).

En relación al método de investigación cuantitativa, se utiliza la técnica de la observación del proceso con la recolección de datos, que dan respuesta a preguntas de investigación y el análisis de los resultados se refleja en datos estadísticos. Así lo refieren, Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2003) “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p. 5). En el presente estudio, se tomaron en consideración ambos métodos de investigación, que permitieron explorar, analizar, conocer y comprender las necesidades de las dimensiones organizacionales y los factores que intervienen en el desarrollo de la gestión institucional.

PARTICIPANTES

A los efectos del presente estudio, la población estuvo conformada por veintiséis (26) personas distribuidas de la siguiente forma: tres (3) sujetos correspondientes al personal directivo, un (1) sujeto relacionado con el área administrativa y veintidós (22) docentes de la institución universitaria en Mérida. Venezuela.

PROCEDIMIENTO

Para el abordaje de la fase diagnóstica, bajo el enfoque de investigación mixta, se realizó un estudio por separado de ambos enfoques, iniciando con el método cualitativo, donde se aplicaron dos (2) instrumentos de recolección de información, en primer lugar para el método cualitativo, se elaboró una (1) guía de entrevista estructura de preguntas abiertas, aplicada al personal directivo y administrativo, con el fin de conocer las opiniones en cuanto a la operatividad de los procesos internos y el comportamiento de la gestión universitaria. En este sentido, se realizó una entrevista personalizada, a la Directora de la institución, el Coordinador Académico, la Coordinadora de Producción del Conocimiento y la Coordinadora de Recursos Humanos. Para ello, se utilizó una grabadora y se llevó un registro que además fue transcrito con las respuestas textuales de cada entrevistado.

En esta fase, el investigador llevó un registro descriptivo de la situación observada, que permitió categorizar, organizar, ordenar y clasificar datos que serán analizados e interpretados para comprender sus diferencias y seguidamente triangular la información. Según Cisterna, F (2005) refiere el proceso de triangulación hermenéutica como “la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación” (p.68).

En relación al método cuantitativo, se aplicó un (1) cuestionario de treinta (30) preguntas cerradas al personal docente de la institución, con el propósito de conocer las opiniones de los profesores sobre el funcionamiento de los procesos internos de la gestión institucional. Para esta

actividad, se generó un formulario de google forms de Gmail, donde se obtuvieron los resultados digitalizados del cuestionario aplicado.

Posteriormente, a la obtención de datos simultáneos, se aplicó el proceso de triangulación del enfoque de investigación mixta, que permitió mezclar o combinar los datos cualitativos y cuantitativos. Al respecto, Hernández. R, Fernández. C, Baptista, P (2003), manifiestan que “la mezcla de los dos modelos potencian el conocimiento, la construcción de teorías y la resolución de problemas. Ambos son empíricos porque recogen datos del fenómeno que estudian...emplean procedimientos distintos que es posible usar con acierto” (p.19).

Durante el desarrollo de la investigación mixta (ambos enfoques), se tomaron en cuenta las necesidades y/o puntos críticos que se deben reforzar en la gestión universitaria, en función de quince (15) categorías que fueron analizadas a nivel de las dimensiones (institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria); de los procesos internos de relaciones y articulación (liderazgo compartido, trabajo colaborativo, prácticas docentes flexibles, toma de decisiones y rendición de cuentas); el componente estratégico (planeación, formulación, implementación, ejecución, evaluación de estrategias).

Una vez analizada, comparada, clasificada y codificada la información recibida por parte de los entrevistados bajo el enfoque de investigación cualitativa, se presentaron una serie de categorías emergentes producto de la interpretación de los datos de los entrevistados, que determinaron el reforzamiento de los procesos internos de la gestión institucional en los siguientes aspectos: las líneas de acción de la gestión institucional, la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, el manejo de los recursos, la participación de la comunidad y organizaciones externas; el proceso participativo del liderazgo mancomunado, la participación activa y colaborativa de la comunidad, las estrategias docentes y el proceso de enseñanza; la acción del directivo en la toma de decisiones, los resultados de la gestión y la administración de los recursos, los planes de acción metas y objetivos, la definición de objetivos, el liderazgo y el reconocimiento de las capacidades del talento humano, el cambio organizacional del quehacer educativo, el seguimiento y evaluación de los procesos y la necesidad de implementar un programa de gestión estratégica educativa para la mejora continua de la calidad educativa en turismo y hospitalidad.

En cuanto al método cuantitativo, se realizó un análisis e interpretación de las quince (15) categorías mencionadas en el enfoque cualitativo, con los indicadores relacionados con cada categoría, destacando los siguientes: organizacional, proceso de enseñanza-aprendizaje, investigación y extensión universitaria; coordinación de recursos, participación social en colectivo, corresponsabilidad, clima organizacional, aprendizajes de los estudiantes, prácticas educativas, resultados de la gestión, metas y objetivos de la gestión institucional, toma de decisiones, liderazgo estratégico, cambio organizacional, mejora continua de la calidad educativa y la propuesta. Los resultados de la investigación mixta, arrojaron el siguiente informe:

1. El estudio del enfoque cualitativo, permitió conocer la opinión de la directiva, el coordinador académico, el coordinador de producción intelectual y el coordinador de recursos humanos; con respecto al comportamiento de la gestión institucional en los procesos internos de las diferentes dimensiones organizacionales.

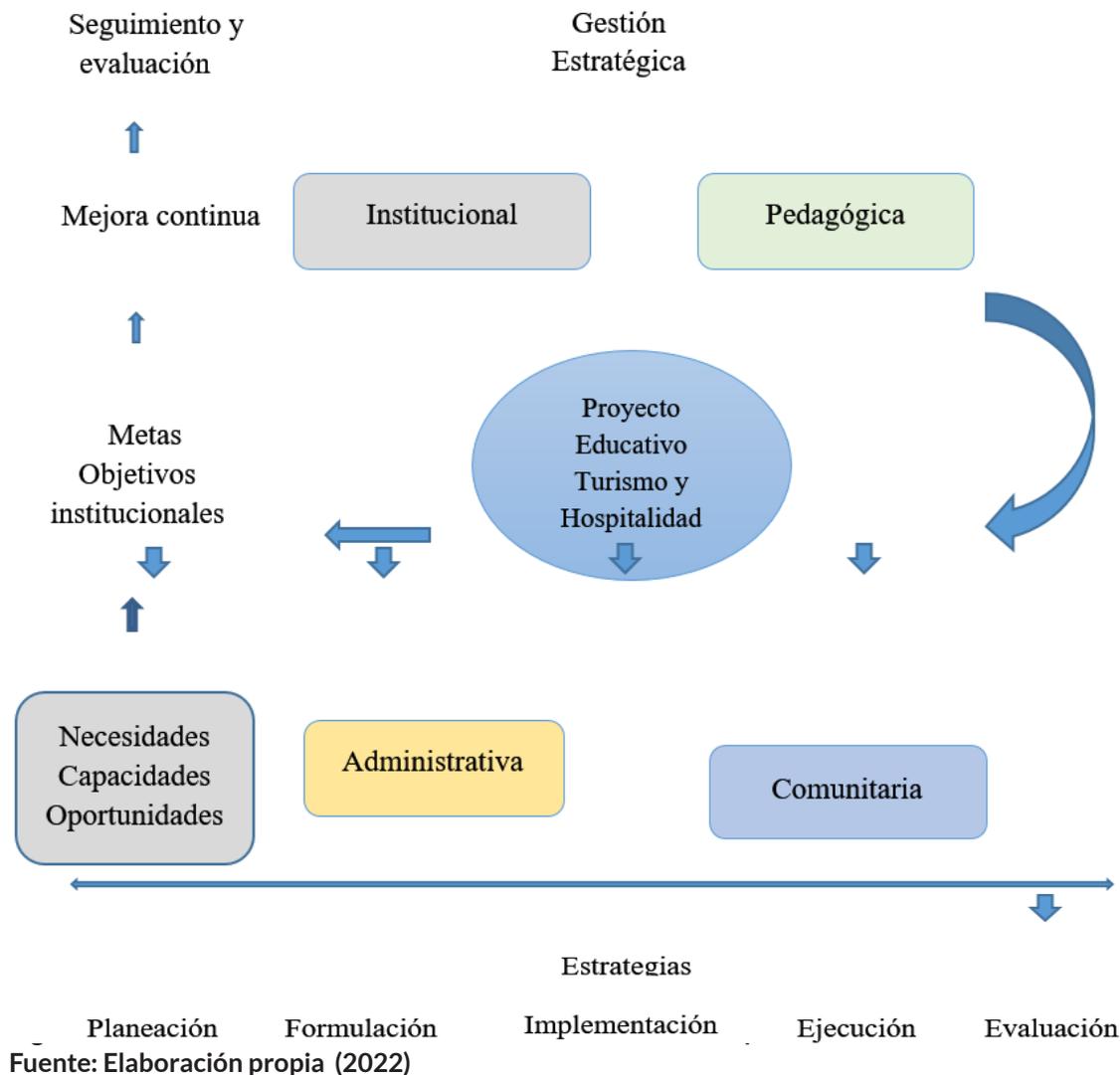
2. Mientras que desde el enfoque cuantitativo, se dio a conocer la opinión de los docentes, con respecto al funcionamiento de las acciones de la gestión institucional y la relación de los mismos con las diferentes dimensiones organizacionales.
3. El enfoque cualitativo, destaca que el proyecto educativo de la Universidad se ha consolidado, con la incorporación de carreras vinculadas con turismo y el fortalecimiento de la autogestión, a través de las unidades de producción en cuanto al manejo de los recursos propios (humanos, materiales y financieros) para satisfacer las necesidades educativas.
4. Ambos métodos, destacan reforzar el acompañamiento docente en los procesos de orientación, enseñanza, aprendizaje, investigación, innovación y extensión universitaria.
5. El enfoque cuantitativo, refleja la necesidad de promover la participación activa de los docentes en las actividades de planeación que desarrolla la institución, para optimizar la gestión institucional.
6. El enfoque cualitativo, refiere que los resultados de la gestión institucional son compartidos con los docentes que asumen cargos de confianza y/o coordinadores. A nivel cuantitativo, los docentes opinan que no son tomados en cuenta en ese sentido, siendo las prácticas pedagógicas un factor fundamental en el proceso de enseñanza y aprendizaje para el logro de los objetivos institucionales.
7. El enfoque cuantitativo, refiere que no todos los docentes actualizan y ajustan los contenidos curriculares a las necesidades del programa educativo. También se pudo apreciar que algunos docentes no se identifican con la planeación estratégica de la universidad.
8. Ambos enfoques coinciden, en que se debe promover la toma de decisiones en colectivo para mejorar el desarrollo educativo.
9. El análisis de ambos enfoques, coinciden en que la universidad carece de un programa de gestión estratégica, que permita evaluar y hacer seguimiento a los procesos organizacionales de la gestión institucional.
10. En el enfoque cualitativo, se evidencia un desconocimiento de los docentes en cuanto a los procesos de gestión estratégica y calidad educativa de la institución.
11. Ambos enfoques, sugieren que es necesario la implementación de un programa educativo que permita evaluar la mejora de la calidad educativa. Por otra parte, coinciden que mediante la planeación de estrategias, se deben definir las metas y los objetivos institucionales, así como estrategias de formulación, implementación, ejecución y evaluación para mejorar los procesos del quehacer educativo.
12. De este último punto, surge la necesidad de implementar un programa de mejoramiento en las dimensiones organizaciones, para atender las necesidades de la gestión institucional.

LA PROPUESTA

La propuesta a la investigación, fue la implementación de una matriz de mejoramiento de los procesos de la Gestión Estratégica y la Calidad Educativa universitaria, aplicada a las áreas críticas de la organización, con la finalidad de desarrollar estrategias que permitan optimizar los procesos de la gestión institucional. Para ello, se contó con los resultados del análisis de la investigación mixta, obtenida de los diferentes enfoques, que permitieron realizar una exploración general de las dimensiones organizacionales en función de las necesidades, capacidades y oportunidades que posee la institución.

En este sentido, la matriz de mejoramiento de los procesos responde a la dinámica de funcionamiento de una modalidad de Universidad especializada, representada por el proyecto educativo en Turismo y Hospitalidad, con la integración de todo el componente organizacional y las principales dimensiones (institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria) que conforman la gestión institucional.

A manera de ilustración, se puede apreciar el contexto que representa la realidad educativa universitaria, a través de la siguiente infografía:



Fuente: Elaboración propia (2022)

Por otra parte, se hace referencia al liderazgo, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones que sustentan las dimensiones antes mencionadas, como ejes transversales que simbolizan la interacción y la articulación de las relaciones, considerando la participación y el trabajo en equipo con los diferentes actores que integran la comunidad educativa. Así como, las acciones de autonomía que influyen en el clima organizacional y el entorno donde se desarrolla el quehacer educativo.

De igual forma, se presentan los cinco (5) componentes estratégicos: planeación, formulación, implementación, ejecución y evaluación de estrategias que se centran en las principales funciones de gestión de toda la organización y que además orientan el proyecto educativo al logro de las metas y objetivos en colectivo; en tanto son necesarios para evaluar la calidad educativa de la gestión institucional.

Para el desarrollo de la propuesta de investigación, se tomaron en consideración los resultados de los métodos analizados, con las debilidades, fortalezas y las oportunidades de la organización para mejorar los procesos de la gestión universitaria. En cuanto al procedimiento para la aplicación de la matriz, se realizó en función del planteamiento de acciones estratégicas que fueron diseñados para cada dimensión. A partir de aquí, se comenzó a identificar por categoría los objetivos estratégicos, metas, estrategias, indicadores de seguimiento, acciones, fechas, recursos, responsables, programas y planes. A los fines, de optimar la Gestión Estratégica y la Calidad Educativa a nivel universitario, se destacan de forma resumida las siguientes acciones:

DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo estratégico: Fortalecer el Proyecto Educativo en Turismo y Hospitalidad promoviendo las capacidades y oportunidades de la institución para mejorar la acción educativa.

Estrategia: Generar una visión compartida institucional, que propicie el desarrollo de las actividades de la gestión institucional para satisfacer las necesidades educativas.

Acción: Implementación de políticas y el planeamiento de estrategias orientadas al fortalecimiento del desarrollo organizacional, institucional y financiamiento del proyecto educativo en turismo y hospitalidad.

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Objetivo estratégico: Fortalecer el proceso de orientación y acompañamiento docente, las actividades de enseñanza-aprendizaje, innovación, investigación y extensión universitaria.

Estrategia: Propiciar el mejoramiento de las prácticas pedagógicas y las competencias docentes.

Acción: Orientación del acompañamiento docente y el seguimiento a las actividades de enseñanza-aprendizaje, investigación y extensión universitaria.

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Objetivo estratégico: Reforzar la coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros, para optimizar las actividades de autogestión de las unidades productivas de la institución.

Estrategia: Administración de los recursos priorizando las necesidades del proyecto educativo.

Acción: Coordinación permanente de los recursos humanos, materiales y financieros.

DIMENSIÓN COMUNITARIA

Objetivo estratégico: Impulsar la participación social comunitaria interna y con organizaciones del municipio vinculadas con el sector turismo.

Estrategia: Favorecer las relaciones de los miembros de la comunidad y organizaciones externas.

Acción: Promover el vínculo escuela y comunidad con la participación social en colectivo.

DIMENSIÓN LIDERAZGO COMPARTIDO

Objetivo estratégico: Promover el liderazgo compartido y el reconocimiento de las potencialidades y fortalezas del talento humano en las diferentes líneas de trabajo.

Estrategia: Optimizar las relaciones y el liderazgo compartido para fortalecer el clima organizacional.

Acción: Promoviendo el liderazgo compartido y corresponsable, la comunicación asertiva, el reconocimiento de las potencialidades formativas y creativas del talento humano en los equipos de trabajo para fortalecer el clima organizacional del quehacer educativo.

DIMENSIÓN TRABAJO COLABORATIVO

Objetivo estratégico: Propiciar el trabajo colaborativo para cumplir propósitos y metas compartidas a favor del desarrollo educativo.

Estrategia: Favorecer el trabajo colaborativo para mejorar el clima organizacional.

Acción: Promoviendo el trabajo colaborativo y la suma de esfuerzos de la comunidad educativa.

DIMENSIÓN PRÁCTICAS DOCENTES FLEXIBLES

Objetivo estratégico: Reforzar las actividades de planificación docente para ajustar y actualizar los contenidos programáticos de las unidades curriculares a las necesidades del proyecto educativo.

Estrategia: Fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Acción: Impulsando las acciones de las prácticas pedagógicas y las competencias docentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES

Objetivo estratégico: Fortalecer la toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo en equipo y la participación social responsable para mejorar la calidad educativa.

Estrategia: Impulsar la toma de decisiones y la participación social responsable en colectivo.

Acción: Promoviendo la toma de decisiones en la dinámica de funcionamiento del quehacer educativo.

DIMENSIÓN RENDICIÓN DE CUENTAS

Objetivo estratégico: Presentar los resultados de la gestión educativa con todos los actores que conforman la comunidad universitaria.

Estrategia: Compartir los resultados del desarrollo educativo con todos los actores que conforman la comunidad universitaria.

Acción: Impulsando la socialización de los resultados de la gestión institucional con todos los actores que conforman la comunidad universitaria.

DIMENSIÓN PLANEACIÓN DE ESTRATEGIAS

Objetivo estratégico: Impulsar la participación en colectivo del planeamiento de estrategias para definir las metas y objetivos institucionales.

Estrategia: Propiciar la participación de todos los actores que conforman la comunidad educativa en el planeamiento de estrategias institucionales.

Acción: Promoviendo la participación de todos los actores que conforman la comunidad para definir las metas y objetivos institucionales.

DIMENSIÓN FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Objetivo estratégico: Propiciar la formulación de estrategias en función de las capacidades y oportunidades de la organización para el desarrollo de los objetivos institucionales.

Estrategia: Propiciar la participación en colectivo para la formulación de estrategias institucionales.

Acción: Integrando a la comunidad educativa, en la formulación de estrategias para definir los objetivos estratégicos aprovechando los recursos, capacidades, fortalezas y oportunidades del proyecto educativo para la toma de decisiones.

DIMENSIÓN IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Objetivo estratégico: Promover las acciones del liderazgo estratégico involucrando a todas las divisiones y departamentos de la organización para mejorar el funcionamiento general de la gestión institucional.

Estrategia: Propiciar la participación de todas las áreas o departamentos de la organización en la implementación de estrategias institucionales.

Acción: Promoviendo la participación en colectivo para la implementación de estrategias institucionales.

DIMENSIÓN EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

Objetivo estratégico: Reforzar las acciones de planeación, organización, dirección, control y evaluación de estrategias para favorecer el éxito de la gestión institucional.

Estrategia: Propiciar la participación de todas las áreas o departamentos de la organización en la ejecución de estrategias institucionales

Acción: Coordinando acciones de planeación, organización, dirección, control y evaluación de la ejecución de estrategias en función de las metas y objetivos institucionales.

DIMENSIÓN EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Objetivo estratégico: Implementar un programa de mejora continua que permita orientar y evaluar los procesos de la acción educativa.

Estrategia: Promover estrategias de mejora continua para evaluar los procesos del desarrollo educativo.

Acción: Implementación de estrategias de evaluación de los procesos organizacionales para mejorar la calidad educativa.

En cuanto a las metas estratégicas para cada dimensión, se debe estimar que el 100 % del personal directivo, docentes, personal docente y administrativo; participen en todos los procesos organizacionales para una mejor comunicación y desarrollo del quehacer educativo. De igual forma, se establecieron indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento y evaluación de los objetivos institucionales, destacando los siguientes:

- Indicador de coherencia: que estén relacionados con las metas y los objetivos estratégicos y asociados con los planes y/o programas del proyecto educativo en hospitalidad y turismo.
- Indicador de proporcionalidad: que tenga correspondencia y equilibrio con el desarrollo de las estrategias para mejorar continuamente la calidad educativa de la gestión institucional.
- Indicador de factibilidad: que sea posible contar con los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros) para cumplir con las metas y objetivos del proyecto educativo.

Por otra parte, es necesario designar responsables destacando los cargos que ocupan, el manejo de recursos (humanos, materiales y financieros), vincular las metas, objetivos y recursos institucionales con los planes que se desarrollan internamente, como es el caso de Plan Operativo Anual (POA) que en términos presupuestarios gestiona el Estado para las instituciones educativas públicas. Así como, llevar un registro del tiempo y las fechas para los planes, programas y proyectos que se desarrollen. De esta forma, hacer seguimiento continuo al cumplimiento de las actividades, utilizando medios de verificación para las reuniones o jornadas de trabajo, a través de actas, informes, y lista de asistencia.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Los resultados de la matriz, determinaron que todas las categorías analizadas, presentaron necesidades de dirección a nivel de los procesos de gestión y de las prácticas pedagógicas que actualmente se desarrollan en la institución. Sin embargo, se evidencia que el componente estratégico, relacionadas con la planeación, formulación, implementación, ejecución y evaluación de estrategias; representa el eje central que opera, administra y evalúa todas las dimensiones organizacionales para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.

Esto no significa, que las demás dependencias sean menos importantes. Al contrario, las dimensiones que mayor fuerza ejercen en los procesos organizacionales, corresponden a la gestión institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria. Por tal razón, todas influyen en el desarrollo del clima organizacional del quehacer educativo. Cabe señalar, que todas las dimensiones se fusionan para favorecer la gestión institucional, se requiere del desarrollo de un proceso sistémico y sistemático de planeamiento estratégico, que comprenda la integración de un conjunto de acciones de orden institucional, que permitan organizar, analizar, ejecutar y evaluar las actividades educativas para la toma de decisiones; siendo este último aspecto primordial para mejorar la calidad educativa.

No obstante, se debe tener en cuenta que la realidad educativa de la universidad es compleja y se requiere del carácter participativo de todos los actores que la integran (directivos, docentes, coordinadores, supervisores, estudiantes, personal administrativo y representantes de las comunidades) para la construcción de metas y objetivos institucionales que beneficien la gestión institucional.

Por otra parte, se sugiere a las autoridades universitarias, que esta propuesta de investigación, que plantea una serie de acciones para fortalecer las dependencias, operativas, administrativas y académicas de la institución, se deriven a corto, mediano y largo plazo, planes de mejoramiento (mensuales, trimestrales, semestrales y anuales) por áreas de trabajo, que incluyan las fases de la planificación estratégica, para que se realice un seguimiento a los procesos y que además permita evaluar la mejora continua de la calidad educativa.

CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación, hizo posible realizar un análisis general del comportamiento y funcionamiento de la gestión institucional de una modalidad de Universidad especializada en Turismo y Hospitalidad en Mérida-Venezuela, con la finalidad de hacer un abordaje de las principales dimensiones organizacionales (institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria), con los factores y procesos que intervienen en la toma de decisiones. Así como, en las acciones de autonomía que influyen en el clima organizacional y el desarrollo del quehacer educativo.

En este sentido, se hizo necesario presentar un Programa de Gestión Estratégica para la Calidad Educativa en Turismo y Hospitalidad, implementando una matriz de mejoramiento por dimensiones, que permite reforzar las acciones de la gestión institucional con el proceso de enseñanza y aprendizaje, las estrategias docentes, las actividades de investigación y extensión universitaria, el manejo de los recursos, la participación activa de la comunidad, la promoción del liderazgo mancomunado y el reconocimiento de las capacidades del talento humano.

Del mismo modo, destacando la relevancia de la toma de decisiones para la concreción de metas y objetivos institucionales, la administración de los recursos con los resultados de la gestión, el clima organizacional, la convivencia y la importancia de hacer la evaluación y seguimiento a los procesos internos para mejorar la calidad educativa universitaria de forma pertinente, eficaz y eficiente.

En definitiva, lograr la concreción de un proceso de Gestión Educativa a nivel universitario, como estrategia de comunicación que responda a las necesidades, capacidades y oportunidades de la institución, para convertirlas en fortalezas y priorizar en la mejora continua de la calidad educativa. Siendo este último aspecto, el que requiere mayor atención, debido a las debilidades e inconsistencias, que se presentan a nivel de dirección, en los procesos del contexto educativo.

Es por ello, que tomando en cuenta los resultados obtenidos de la matriz aplicada en la presente investigación, se determina que para contribuir al mejoramiento organizacional interno, se debe fortalecer el proceso de planeación estratégica, como eje transversal que permite orientar las acciones de todas las dependencias, unidades, divisiones, áreas y/o departamentos que conforman la estructura organizativa de la institución. Esto en razón, de atender los procesos operativos, administrativos y académicos del quehacer educativo; para concretar metas y objetivos institucionales, que tengan

pertenencia con la planificación estratégica (misión, visión, principios, valores, entre otros aspectos) institucional.

Es por ello, que se requiere del uso de las buenas prácticas educativas en las acciones de planeación, organización, dirección, control y evaluación de estrategias para favorecer el éxito de la gestión institucional. Así como, hacer un seguimiento continuo al desarrollo educativo, promoviendo la participación de todos los miembros que conforman la comunidad educativa. De esta forma, fortalecer la Gestión Estratégica y la Calidad Educativa del programa de Turismo y Hospitalidad.

REFERENCIAS

- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. Universidad de Bio-Bio Chillán. Revista Theoria. Vol. 14 (1): 61-71, 2005.
- Chiavenato, I. (2001). Administración, teoría, proceso y práctica (3ra ed). Colombia. McGraw -Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I (2016). Fundamentos y aplicaciones de la Planeación Estratégica. 3era edición. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2003). Metodología de la Investigación. México. DF: Mc Graw Hill.
- Guanipa, M. (2008). A manera de prólogo. Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social (REDHECS). En línea. Disponible: <https://reddolac.org/profile/MaryGuanipaPerez> {Consulta: 30, Marzo 22}.
- Marrero, T. (2004). Hacia una educación para la emancipación. Núcleo Abierto UNESR, 11. p. 7. Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009). Programa Escuelas de Calidad. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica (1era ed). México.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (UNESCO). (2000). Educación para todos. En línea. Disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000212715_spa {Consulta: 2022, Febrero 22}
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (UNESCO). (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. En línea. Disponible: <file:///C:/Users/Elisabett/Downloads/113878spao.pdf> {Consulta: 2022, Marzo 1}
- Otero, A. (2018). Enfoques de la Investigación. En línea. Disponible en: file:///C:/Users/Elisabett/Downloads/Otero-OteroA_Enfoques.pdf
- Robbins, S y Coulter, M. (1996). Administración. México. Prentice Hall. Cap. I: Los Gerentes y la Administración (pp.3-25).