

35

Fecha de presentación: enero, 2020

Fecha de aceptación: marzo, 2020

Fecha de publicación: mayo, 2020

LOS PRINCIPIOS

DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. SU APLICACIÓN EN EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TSÁCHILA

THE CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES OF THE ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. ITS APPLICATION AT THE TSÁCHILA HIGHER TECHNOLOGICAL INSTITUTE

Vanessa Mireya Cevallos Riofrio¹

E-mail: vancev_19@hotmail.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1812-201X>

Mario Enrique Merino Moncayo¹

E-mail: seguridadindustrialmerino@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6146-3322>

María Paulina Cedeño González¹

E-mail: mariapaulina1980@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2567-3602>

Francisco Javier García Pilay¹

E-mail: jfgarcia24@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2700-5883>

María Isabel Echeverría Padilla¹

E-mail: mabel_07ec@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6216-8218>

¹ Instituto Superior Tecnológico Tsáchila. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición):

Cevallos Riofrio, V. M., Merino Moncayo, M. E., García Pilay, F. J., & Echeverría Padilla, M. I. (2020). Los principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Su aplicación en el Instituto Superior Tecnológico Tsáchila. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 275-283.

RESUMEN

El Gobierno Corporativo (GC) se ha centrado fundamentalmente en el contexto empresarial. Sin embargo, de forma más creciente, la preocupación por este tema se ha trasladado a las entidades públicas y como parte de estas a los institutos y universidades en la búsqueda de nuevos métodos de gestión que garanticen una mayor eficiencia, eficacia, y una mejora en la transparencia y en la rendición de cuentas. En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo analizar los principios del GC y su contribución al logro de una gestión y liderazgo corporativo que favorezca el logro de la misión del Instituto Superior Tecnológico Tsáchila de Santo Domingo en Ecuador.

Palabras clave: Gobierno Corporativo, liderazgo corporativo, gestión universitaria, Principios de Gobierno Corporativo.

ABSTRACT

Corporate Governance (GC) has focused primarily on the business context. However, more and more, concern about this issue has been transferred to public entities and as part of these to institutes and universities in search of new management methods that guarantee greater efficiency, effectiveness, and an improvement in transparency and accountability. In this context, the objective of this work is to analyze the principles of CG and its contribution to achieving corporate management and leadership that favors the achievement of the mission of the Tsáchila Superior Technological Institute of Santo Domingo in Ecuador.

Keywords: Corporate Governance, corporate leadership, university management, Principles of Corporate Governance.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo corporativo de las naciones es uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta el desarrollo y crecimiento sostenible, que es el precursor del buen vivir de su población; esto se debe a varios puntos entre los que se destacan la generación de empleo, la evolución del know-how (saber cómo), y la construcción de una identidad propia en el proceso de producción de una oferta interna que se esfuerza por satisfacer las necesidades de la población, en una manera cada vez más especializada y creciente, que de acuerdo a los nuevos parámetros corporativos también debe apuntar a competir en mercados externos.

La estructura corporativa interna está íntimamente ligada al desarrollo y evolución de la población debido a que las unidades productivas tienden a ser un reflejo de la idiosincrasia y cultura generales de la población en cuestión; es decir, que factores de suma importancia como la eficiencia y la habilidad de abordar y resolver problemas cotidianos institucionales, se dan como un resultado lógico de los constructos internos de sus estamentos directivos, que son los responsables de la planificación, así como de los estamentos operativos quienes son los responsables de la ejecución de las directrices recibidas.

Si bien esto último es innegable y se puede afirmar que, por ejemplo, la manera de abordar un problema por empresarios y stakeholders de naciones de cultura asiática podría llegar a ser muy diferente de cómo lo harían sus contrapartes en Latinoamérica, no es menos cierto que existen principios universales para la óptima coordinación y ejecución de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y metas organizacionales en los períodos propuestos.

Estos principios que en el siglo XX fueron denominados management, en la actualidad son denominados de Gobierno Corporativo (GC) y desde su primera edición en 1999, luego en 2004, hasta su última publicación en 2016 producto del debate sostenido entre el Foro de Gobierno Corporativo del G20 y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, han devenido en referente mundial para inversores, empresarios, legisladores y partes interesadas en todo el mundo.

Y es que ante la típica interrogante: ¿qué hace que una firma, que en apariencia es muy similar a su competencia, tenga mayor o menor éxito? Muy probablemente la respuesta correcta sea la gobernanza corporativa, que es aquel elemento clave que puede determinar el éxito o el fracaso de una firma, en tanto es la que establece los mecanismos de planificación, ejecución, control y evaluación de los diferentes procesos productivos, en

escenarios VICA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) frente a competidores locales y externos.

Ahora bien, la gobernanza corporativa es igualmente necesaria para todo tipo de empresa o corporación, independientemente de su tamaño, antigüedad, actividad, o si es pública o privada; la aplicación de correctos principios de GC es de suma importancia para lograr el éxito organizacional deseado, y en este sentido la selección de los principios que serán tomados como estándares se torna un paso sumamente delicado, de cuyos resultados dependerán en gran medida los resultados obtenidos.

No obstante, es de reconocer que la aplicación de la gobernanza corporativa es más limitada en el sector público, siendo los servicios de carácter más general como la salud o la educación los de mayor incursión. En este sentido De la Torre & Torres (2010), plantean que las características que adquiere el Gobierno Corporativo en entidades públicas son aplicables a las instituciones de Educación Superior en la medida que son a) instituciones de interés público, b) reciben financiación pública, y c) tienen autonomía jurídica de gobierno y de autogobierno.

Las universidades públicas que apliquen la GC y sus principios estarán en mejores condiciones de incrementar las investigaciones científicas con el fin de generar y difundir conocimientos relevantes (Stephens, et al., 2008) de acuerdo a las exigencias actuales de las empresas y la sociedad. Mas si cuentan con el apoyo y colaboración financiera de las empresas para sus proyectos investigativos (Shattock, 2004).

Sin embargo, en el caso particular de Ecuador, son muchos los retos que hay que afrontar ante la insuficiente capacidad que presentan los Sistemas de Educación Superior para organizarse e integrarse, a partir de una política compartida de generación de ciencia y tecnología, que, aunque esté articulada a los Planes de Desarrollo y a las necesidades del sector empresarial, tengan su propia autonomía en los procesos de investigación individuales y colectivos. Esto deriva en la necesidad de una nueva concepción en la gestión de la universidad y su acercamiento a un modelo de sociedad que concibe la educación como la principal fortaleza para generar el capital social que deberá llevar a cabo este proyecto de nación

A partir de los análisis anteriores es intención de este trabajo valorar la aplicación de los principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico para fomentar el liderazgo en el Instituto Superior Tecnológico Tsáchila de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador (ISTT). Se comenzará por exponer las consideraciones teóricas acerca de la gobernanza corporativa, los principios para el GC

de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y el liderazgo corporativo para luego inquirir en las causas que convocan a este estudio desde la caracterización de la gestión que se realiza en el ISTT y proseguir con la valoración de la aplicación en este instituto de los principios de GC.

La eficiente gobernanza corporativa es un elemento de fundamental ponderación para el éxito en la gestión de las instituciones, alcanzando a cada uno de sus procesos y elementos, tanto a nivel de planificación como de ejecución; esto tiene repercusiones en los procesos, recursos y los valores corporativos, tanto de empresas públicas como privadas.

La gobernanza corporativa afecta el manejo de diferentes dimensiones críticas corporativas, como por ejemplo el establecimiento de los objetivos que se plantea alcanzar, el proceso de toma de decisiones, la legitimidad de estas decisiones y el manejo de crisis en el caso de que éstas se presenten.

En el caso particular de las empresas públicas los objetivos deben enfocarse en el interés y bienestar de la comunidad, aunque los procesos decisorios tienden a ser lentos y en estricta observancia de los procedimientos previamente establecidos, de dónde la legitimidad de dichas decisiones procede de autoridades elegidas a través de mecanismos de sufragio o en cumplimiento de los estatutos y normativas vigentes.

Si bien es cierto que el manejo de instituciones públicas tiende a ser más complejo debido a la necesaria observancia de procedimientos preestablecidos, no es menos cierto que este tipo de institución también requiere de un acertado manejo gerencial que tenga en consideración este tipo de diferencias en los procesos internos, y aun así sepa asegurar el éxito de las gestiones realizadas.

En el caso de los institutos y universidad la GC se concibe como la manera en la que las instituciones de Educación Superior se organizan y operan internamente (Harvey, 2004). Según Lambert (2003), explica cómo se organiza y jerarquiza el proceso de toma de decisiones y la forma en el que se controla colectivamente el logro de los objetivos institucionales. La gobernanza universitaria se enmarca en el contexto de la autonomía institucional (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2004).

Vale considerar que aspectos como el liderazgo, la claridad de ideas y conceptos son necesarios, pero no suficientes. En virtud de tal se requiere de aquello que se denomina buenas prácticas de gobernabilidad corporativa las cuales establecen un nuevo paradigma administrativo y gerencial, que tiende a ser cada vez más exigido en las

empresas de todo nivel, que incluyen transparencia en el manejo de la información, auditoría permanente, responsabilidad ulterior y rendición periódica de cuentas de funcionarios.

En este sentido la adopción de buenas prácticas de gobernabilidad corporativa en el ámbito de las empresas estatales no es solo una cuestión técnica o administrativa sino también política (Fontes, 2008).

Una vez establecida la estructura corporativa óptima para la consecución de los objetivos planteados, es importante establecer desde el inicio las reglas de juego y políticas corporativas que deberán ser observados por todos los estamentos de la organización, independientemente del rango que posean.

El cumplimiento generalizado de la normativa vigente tiende a establecer un mayor compromiso por parte de cada uno de los integrantes de la institución a acatar las disposiciones superiores sin generar resistencia, ya que si se logra establecer la premisa de que nadie está por encima del reglamento, y consecuentemente este se volverá parte integral de la cultura organizacional que se desea alcanzar.

Si por el contrario, se observan favoritismos al momento de evadir el cumplimiento de la normativa vigente, ésta generará amplio rechazo por parte de la mayoría de los trabajadores. Nótese que la aplicación de un reglamento justo, sobrio y coherente, así como su aplicación a todos y cada uno de los niveles y jerarquías de la empresa permitirán fomentar las condiciones esenciales de trabajo requeridas para el crecimiento sustentable y sostenible institucional. Para esto es menester la existencia de líderes que prediquen con el ejemplo, y no jefes que apliquen el reglamento a otros y no a ellos mismos.

Este tipo de liderazgo tiende a producir un efecto multiplicador en la disciplina, moral, y compromiso de los subalternos, llegando incluso a fomentar la sinergia que logrará sobrepasar las metas establecidas. Para esto, existen varios estándares de gobernanza corporativa de amplio reconocimiento y aceptación global, diseñados para servir de guía para este propósito, entre los que destacan el "Libro Blanco sobre la Gobernanza Europea" (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001), el "King IV Report on corporate governance for South Africa" (King Committee on Corporate Governance in South Africa, 2016), y los "Principios de Gobierno Corporativo" de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2004, 2016).

El primero es definido como "reglas, procesos y conductas que afectan el modo cómo se ejerce el poder a nivel

europeo, particularmente en lo que se refiere a la apertura, la participación, la responsabilidad, la efectividad y la coherencia” (Alonso & Galán, 2004); mientras que el segundo se refiere a las buenas prácticas de gobernanza corporativa en las naciones emergentes de Sur África, y el tercero es una serie de principios no vinculantes acerca de la gobernanza no corporativa que engloban los puntos de vista de los países miembros sobre este asunto.

En relación a los principios de GC de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2004, 2016), se reconoce que ayudan a los legisladores a evaluar y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional del gobierno corporativo, son concisos, comprensibles y accesibles para la comunidad internacional; reconocen los intereses de los empleados y de otros actores interesados, así como su contribución al éxito de la empresa en el largo plazo. Además, tratan de aportar una referencia firme, pero lo bastante flexible como para que los legisladores y los participantes puedan desarrollar sus propios marcos de gobierno corporativo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2016). Estos Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2016), y del G20 son:

1. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.

El marco de gobierno corporativo promoverá la transparencia y la equidad de los mercados, así como la asignación eficiente de los recursos. Será coherente con el Estado de Derecho y respaldará una supervisión y una ejecución eficaces.

2. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.

El marco del gobierno corporativo protegerá y facilitará el ejercicio de los derechos de los accionistas y garantizará el trato equitativo a todos ellos, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos tendrán la posibilidad de que se reparen de forma eficaz las violaciones de sus derechos.

3. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.

El marco del gobierno corporativo debe proporcionar incentivos sólidos a lo largo de toda la cadena de inversión y facilitar que los mercados de valores funcionen de forma que contribuya al buen gobierno corporativo.

4. El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.

El marco de gobierno corporativo reconocerá los derechos de los actores interesados que disponga el

ordenamiento jurídico o se estipulen de mutuo acuerdo y fomentará la cooperación activa entre éstos y las sociedades con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a la sostenibilidad de empresas sólidas desde el punto de vista financiero.

5. Divulgación de información y transparencia.

El marco del gobierno corporativo garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa, incluida la situación financiera, los resultados, la propiedad y sus órganos de gobierno.

6. Las responsabilidades del consejo de administración

El marco para el gobierno corporativo debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del Consejo y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, el establecimiento de un marco legal eficiente, coherente y pertinente, que establezca con claridad las reglas del juego para todos los involucrados en la vida institucional, es fundamental para sentar las bases de legitimidad y legalidad necesarias para cultivar el entorno propicio para la ejecución oportuna y eficiente de los procesos internos y externos.

La normativa que se considera tan importante debe ser coherente con el estado de derecho vigente, y debe también establecer con claridad los derechos, obligaciones, funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización, como parte integral de una planificación central que asegure que todas las actividades necesarias sean atendidas oportunamente por el personal adecuado. La asignación de funciones y responsabilidades deberá ser equilibrada y el proceso en general manejado con transparencia, a fin de que todos los estamentos organizacionales tengan claro que la carga de responsabilidad asignada es equitativa y justa.

En cuanto a la programación, ésta debe ser el resultado de un plan maestro que sintonice las metas de mediano y largo plazo, y que considere la inclusión del modelo de la triple hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 1998). Como se lo concibe en el presente análisis, este modelo establece la necesidad de mecanismos de cooperación permanente entre el estado, la empresa y la academia, a través de agentes designados para tal efecto que establezcan mecanismos de cooperación permanente, con el objetivo de realizar evaluaciones periódicas de las dinámicas existente en los mercados interno y externo, con la finalidad de buscar nuevas oportunidades de inversión para la creación de riqueza y empleo.

Aspectos como la identificación de nuevos nichos de mercado en los que puedan participar ofertantes del aparato productivo interno, así como el planteamiento de nuevos modelos de gestión que permitan incrementar la eficiencia en los procesos productivos, deberían ser puntos prioritarios en la agenda común.

Con este antecedente, el modelo institucional de desarrollo que se debería promover es el modelo de la triple hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 1966), que plantea la continua interacción entre representantes del estado, la empresa, y la academia, con la finalidad de complementar esfuerzos y alcanzar planteamiento propositivos manteniendo la constante iniciativa sobre el desarrollo y la conducción del aparato productivo interno, proporcionando análisis de las coyunturas internas y externas que sirvan como insumo en el proceso de toma de decisiones para lograr un mejor posicionamiento de la marca País.

Este tipo de planteamientos resultan en extremo ambiciosos, pero son los que diferencian las instituciones de primer nivel, y marcan el hito que separa el antes con el después en la vida institucional, y para alcanzar ese nivel de performance es preciso fomentar un ecosistema productivo interno que incentive una cultura organizacional proactiva en el personal, que pueda desarrollar su máximo potencial creativo y operativo.

METODOLOGÍA

En aras de indagar acerca de la perspectiva que se tiene de cómo se han gestionado y liderado tradicionalmente los procesos académicos, administrativos y financieros en el ISTT, se realizó un diagnóstico en el período octubre – noviembre de 2019, que abarcó como unidades de análisis a los docentes y gestores del instituto como parte importante de sus stakeholders. La población abarcó los 130 docentes del ISTT, que incluye los gestores representados por el 5% de estos y además los ocho directivos.

Desde un enfoque mixto de la investigación se aplicaron técnicas cuantitativas y cualitativas como la encuesta y la entrevista no estructurada en profundidad respectivamente. Se aplicó además, la técnica de revisión documental para analizar la aplicación de los principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en la planificación estratégica del ISTT y su caracterización, por lo que se estudió el documento “Plan estratégico de desarrollo institucional 2018 – 2022” (Ecuador. Instituto Superior Tecnológico Tsáchila, 2018).

La técnica de muestreo utilizada fue la probabilística, para garantizar que cada una de las unidades de la población tenga la misma probabilidad estadística de

pertenecer a la muestra y así asegurar que los resultados sean representativos.

El cálculo de la muestra para un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% se utilizó aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{E \times N \times P \times Q}{E^2 (N-1) + E \times P \times Q}$$

Este cálculo se realizó considerando la población de 130 docentes. Eso da una muestra de 104 docentes encuestados que representa el 80% del total docente.

En el caso de los directivos se realizó entrevista en profundidad al 87,5% (siete de ocho), aunque la intención era entrevistarlos a todos.

Los indicadores principales de análisis emanaron de la concepción de gobernanza corporativa y de la consideración de los principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico para fomentar el liderazgo en la planificación y desarrollo de los procesos en el ISTT.

A continuación, se exponen los principales resultados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La revisión documental del “Plan estratégico de desarrollo institucional 2018 – 2022” (Ecuador. Instituto Superior Tecnológico Tsáchila, 2018) del ISTT, permitió sintetizar los procesos de elaboración del plan de dicho plan y la caracterización del instituto, los cuales se expone a continuación.

La Elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2018-2022, se fundamentó en una metodología particularmente participativa de la comunidad interna y externa del instituto, con la finalidad de acopiar criterios y buscar consensos para la determinación del diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, formulación estratégica, lineamientos de control, seguimiento y evaluación.

El fundamento utilizado en la etapa del diagnóstico estratégico, se orientó a determinar un análisis exhaustivo de la situación en la que se encuentra el instituto desde el punto de vista de los stakeholders o actores del sector interno y externo.

La socialización de la propuesta del PEDI, facilitó la recepción de sugerencias por parte de la comunidad académica del instituto, lo que permitió generar la versión definitiva del Plan Estratégico, para su aprobación oficial del Consejo Académico Superior (CAS).

El diagnóstico interno se fundamentó en los resultados obtenidos del informe final de la evaluación del entorno de aprendizaje de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Instituto Tecnológico Superior Julio Moreno Espinosa, reconvertido Tsa'chila desde el 8 de marzo de 2017, y el análisis del Plan de fortalecimiento Institucional 2016-2019, proveniente del Proceso de Evaluación de Acreditación del ISTT Tsa'chila realizado en el 2014; además, la actualización de criterios e indicadores del Modelo de Evaluación Institucional establecido por el CEAACES en el 2015.

El diagnóstico externo fue direccionado a la determinación de oportunidades, amenazas, aliados estratégicos y no estratégicos. Se lo dividió en varios entornos de influencia: económico, productivo, competitivo, social, político, tecnológico, cultural y profesional; cada entorno, a su vez está formado por varios indicadores y proposiciones que formaron parte de 384 encuestas, aplicadas a los principales actores (stakeholders) del entorno del instituto -instituciones, empresas, organizaciones, profesionales-, entre otros.

Definidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución se generaron 213 variables asociadas al proceso. Luego se procedió a utilizar la metodología del FODA Matemático para buscar y priorizar las variables estratégicas, reduciéndose las mismas a 107, con las cuales se reestructura la visión, misión, objetivos estratégicos, objetivos tácticos, objetivos operativos, acciones, programas, proyectos, actividades, indicadores y metas del plan.

Caracterización de la gestión y liderazgo en el Instituto Superior Tecnológico Tsáchila de Santo Domingo de los Tsáchila, Ecuador.

El Instituto Tecnológico Superior Tsa'chila en sus años de vida institucional, viene laborando en beneficio de la juventud de los sectores poblacionales de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, del Noroccidente de Pichincha, del sur de la provincia de Esmeraldas y del Oriente de Manabí desarrollando sus actividades en base a planes operativos que han servido para solucionar los problemas coyunturales de la sociedad. Actualmente se ofertan las siguientes carreras, beneficiando una población de 3000 estudiantes.

- T.S. ELECTRÓNICA.
- T.S. ELECTRICIDAD.
- T.S. MANTENIMIENTO ELÉCTRICO Y CONTROL INDUSTRIAL.
- T.S. MECÁNICA INDUSTRIAL.

- T.S. CONFECCIÓN TEXTIL.
- T.S. LOGÍSTICA Y TRANSPORTE.
- T.S. LOGÍSTICA ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN.
- T.S. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TRANSPORTE TERRESTRE.
- T.S. SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.
- T.S. DESARROLLO INFANTIL INTEGRAL.

El Plan de Desarrollo Estratégico Institucional del ISTT pone en evidencia que en la institución se ha instalado de manera sistemática, una cultura de planificación para la gestión institucional. Una evidencia de ello es este Plan que ha sido aprobado por los cuerpos colegiados del instituto luego de una amplia discusión y análisis. Se suma al diseño de planificación, la articulación del Plan Desarrollo Estratégico Institucional con los planes operativos de las carreras, programas y proyectos desarrollados y en ejecución, por medio de convenios de desempeño monitoreados periódicamente.

El plan estratégico institucional 2018-2022, se sustenta en valores y principios institucionales que garantizan el desarrollo del proyecto y modelo educativo con la finalidad de lograr: la calidad académica, acreditación, internacionalización, investigación, proyección social y responsabilidad social unificando esfuerzos y expectativas colectivas que se traduzcan en compromiso con la organización, trabajo en equipo, calidad en servicio educativo, desarrollo humano, innovación creatividad y liderazgo.

El Plan centra sus objetivos y acciones en una visión plural de los destinatarios, entendidos como la comunidad (estudiantes, académicos, personal administrativo y de servicios), así como esa comunidad más amplia que integran los egresados, titulados y graduados y, por supuesto, la sociedad en su conjunto (sector público, privado, productivo, pares académicos y sociedad civil), ya que el objeto de la actividad de la institución debe ser siempre el bienestar de la sociedad.

La filosofía institucional determina como misión y visión lo siguiente:

- Misión

Formar profesionales íntegros con mentalidad global y pensamiento crítico mediante la docencia, la investigación, innovación tecnológica y la vinculación, que aporten al desarrollo económico, político, social y cultural, respondiendo a las necesidades de la provincia y del país.

- Visión

El Instituto superior Tecnológico Tsa'chila por su calidad y excelencia académica será un centro de educación superior tecnológica con liderazgo y prospectiva nacional e internacional.

Se declaran como valores organizacionales del quehacer educativo en los diferentes procesos sustantivos los siguientes:

- **Trabajo en equipo:** Se cuenta con un equipo integrado y proactivo en el desempeño de sus actividades laborales educativas.
- **Profesionalismo:** La planta docente en un 25% acredita formación de cuarto nivel académico y experiencia profesional en áreas de su competencia, un 22 % sigue estudios de posgrado y maestrías en áreas de su competencia y 1 docente siguiendo estudios de PhD.
- **Eficacia académica:** Los objetivos académicos formulados en instrumentos técnicos mantienen aceptables niveles de cumplimiento.
- **Imagen académica:** La labor docente se respalda en los planes macro y micro curriculares, revisados y aprobados por equipos técnicos de gestión académica, así como validados por la Dirección de Formación Técnica y Tecnológica.
- **Fortalecimiento de la Conciencia Social:** Conocimiento de la problemática social y económica que afecta a los habitantes de los estratos populares de la zona rural del Ecuador y búsqueda de alternativas de solución a esa problemática.
- **Atención al Rigor Científico:** Utilización de las metodologías de la investigación científica para resolver los problemas existentes y uso riguroso de los resultados y lecciones aprendidas como mecanismo de crecimiento profesional.
- **Apoyo a la conservación ambiental:** Una de las preocupaciones centrales del centro de Educación Superior será la conservación del medio ambiente y el mantenimiento de la biodiversidad.
- **Rescate de nuestra sabiduría tradicional:** Mediante acciones de conocimiento de las prácticas ancestrales, la sistematización de esas experiencias y su uso ético en beneficio de la comunidad nacional.
- **Rendición Social de Cuentas:** Capacidad para responder de manera transparente por todos los actos realizados y resultados obtenidos.

Dentro de sus principios se destacan:

- Servicio a la comunidad.
- Excelencia académica.

- Emprendimiento

- Respeto al ambiente.

Estos principios rigen de manera integral a la institución, sus actores, procesos, normas, recursos y demás componentes del sistema.

Sin embargo, aun cuando su plan estratégico de desarrollo institucional hasta el 2021 debe permitir el cumplimiento de su misión, se hace necesario incrementar el alcance participativo de su gestión en aras de una mayor incursión en ciencias y tecnología para dar respuestas a las necesidades del conocimiento que se operan en los territorios, también, incrementar la reforma académica de las carreras y programas de posgrado, de acuerdo a las nuevas metodologías multi, inter y transdisciplinar, así como de las tendencias de la formación profesional, además de articular el instituto con la dinámica económica de los actores y sectores de desarrollo.

A continuación, se presentan los resultados generales obtenidos luego de triangular la información recopilada.

El ISTT cuenta en la actualidad (noviembre de 2019) con una matrícula de 3000 estudiantes en todas sus modalidades de estudio y su planta docente es de 130. De estos docentes tres están acreditados como investigadores y seis están en ese proceso. Uno es Ph.D y tres se encuentran matriculados en doctorados curriculares.

Los resultados de las investigaciones científicas en los últimos años han ido incrementándose hasta llegar a la publicación de 21 libros (cinco en proceso de editorialización), 40 artículos de ellos cinco de alto impacto. El ISTT ha desarrollado además dos congresos de carácter internacional en 2018 y 2019 con el título "Santo Domingo investiga", lo cual generó un amplio impacto regional.

Estos resultados si bien marcan una diferencia sustancial con los logros de hace cinco años, son todavía insuficientes dada la magnitud y encargo social de este ISTT.

El 57,9% de los docentes y directivos encuestados y entrevistados tiene entre dos y cinco años laborando en el ISTT.

Aun cuando el 44,7% y el 40,1% dicen dominar total y parcialmente el marco legal vigente en el que se especifican los derechos, obligaciones, funciones y responsabilidades que debe cumplir en el ISTT, es significativo que solo el 13,6% lo considere totalmente equitativo y el 14,2% totalmente imparcial.

En cuanto a si la información de las gestiones (administrativas, académicas, financieras) realizadas en el ISTT es transparente y disponible, los resultados apuntan a que

más del 50% (nada 10,6, poco 20,2, algo 21,5) opina que limitada con énfasis mayor en la información financiera.

También son significativos los bajos resultados ante la pregunta de si la información requerida se proporciona de manera ágil y oportuna (nada 6,3, poco 18,9, algo 29,5) siendo la más afectada la parte administrativa.

Es notable que solo el 25,2% haya considerado la producción científica del ISTT como totalmente relevante para la resolución de problemas de interés en las empresas y que el 29,5% asuma con total acuerdo que los profesionales que egresan del ISTT contribuyen al desarrollo económico y empresarial del país.

Los directivos entrevistados no tienen total dominio de la GC y de las posibilidades que genera la aplicación de sus principios a la gestión de los procesos académicos, administrativos y financieros, sin embargo, reconocen como potencialidades un nuevo liderazgo en el ISTT que asume retos, que propicia participación, proactivo y capaz de promover buenas prácticas en función del logro de los objetivos propuestos.

Lo antes expuesto predispone al ISTT a la aplicación consecuente de una gerencia corporativa sobre la base de los principios de GC y de esta manera conducir a la organización al éxito.

CONCLUSIONES

El factor determinante en el éxito de una institución es muy probablemente la aplicación consecuente de los principios de GC, ya que es son los que establecen los mecanismos de planificación, ejecución, control y evaluación de los diferentes procesos productivos, en escenarios VICA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) frente a competidores locales y externos.

El manejo de instituciones públicas tiende a ser más complejo debido a la necesaria observancia de procedimientos preestablecidos, y densa burocracia, y precisamente por eso es que este tipo de organizaciones requiere de un acertado manejo gerencial que tenga en consideración esta complejidad y lentitud en los procesos internos, y aun así sepa asegurar el éxito de las gestiones realizadas.

El líder institucional debe estar en la capacidad de comprender su misión en el tiempo y en el espacio, manteniendo clara la visión acerca de lo que se debe alcanzar en el mediano y largo plazo, y organizar los recursos y procesos internos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

El ISTT, con una gran trayectoria histórica y académica, debe responder proactivamente a los retos que impone la

sociedad y plantearse como objetivo permanente contribuir con respuestas técnicas y científicas a la problemática empresarial no solo a nivel local sino también nacional.

El modelo de GC en el ISTT debe asumir que los directivos y gestores se conviertan en líderes corporativos con experiencias en la planificación de estrategias y con capacidad de dirigir y gestionar, además deberán rendir cuentas de su actuación en los consejos de dirección. A la vez estos directivos deben fomentar el liderazgo en todas y cada una de las personas que laboran en el ISTT, considerando el desarrollo del potencial humano como requisito de un continuo aprendizaje y la construcción de una cultura de liderazgo corporativo.

Se considera pertinente y aún conveniente mantener permanentes canales de información y comunicación para transparentar la gestión administrativa que se lleva a cabo. Así, los diferentes stakeholders del ISTT se encuentran constantemente informados de los de los diferentes procesos que se llevan a cabo, tanto a nivel de planificación, ejecución y financiero. Y a través de las líneas de comunicación se responderán oportunamente las inquietudes y requerimientos de información que pudiesen presentar los interesados en los diferentes proyectos que se estén llevando a cabo. La transparencia en la gestión administrativa es la rúbrica de los grandes líderes.

Una vez establecida la estructura corporativa óptima en el ISTT para la consecución de los objetivos planteados, es importante establecer desde el inicio las reglas de juego y políticas corporativas que deberán ser observados por todos los estamentos de la organización, independientemente del rango que posean.

La GC en el ISTT debe propiciar el equilibrio entre lo académicamente deseable y lo económicamente posible, logrando autonomía institucional y a la vez integración con el mercado y el entorno social. De esta manera, calidad, pertinencia, formación y desarrollo devendrán en núcleos potenciadores de la gestión y la integralidad en la formación profesional.

REFERENCIAS Y CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, A., & Galán, C. (2004). La tecnociencia y su divulgación: un enfoque transdisciplinar. *Anthropos*.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). La gobernanza europea. Un libro blanco. <http://www.bioeticanet.info/documentos/GobernanzaEuropea01.pdf>

- De la Torre, R. M., & Torres, E. E. (2010). Transparencia y Buen Gobierno en la Universidad Pública. Reflexiones en torno al caso mexicano. *Revista Online Especializada en Derecho de la Comunicación*, 4, 1-13.
- Ecuador. Instituto Superior Tecnológico Tsáchila. (2018). Plan estratégico de desarrollo institucional 2018 – 2022. ISTT.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1998). Science & Public Policy. *The Triple Helix as a Model for Innovation Studies*, 25(3), 195-203.
- Fontes, J. (2008). Estado, gobierno, gestión pública. *Revista Chilena de Administración Pública*, 11.
- King Committee on Corporate Governance in South Africa. (2016). King IV Report and corporate governance in South Africa. <https://www.adams.africa/wp-content/uploads/2016/11/King-IV-Report.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. <https://www.oecd.org/spain/37191543.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. <https://www.oecd.org/publications/g20-ocde-principios-de-gobierno-corporativo-9789264259171-es.htm>
- Shattock, M. (2004). The Lambert Code: Can We Define Best Practice? *Higher Education Quarterly*, 58 (4), 229-242.
- Stephens, J. C., Hernández, M. E., Román, M. A., Graham, C., & Scholz, R. W. (2008). Higher education as a change agent for sustainability in different cultures and contexts. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9 (3), 317-338.