



Industrial Data

ISSN: 1560-9146

ISSN: 1810-9993

industrialdata@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Perú

Quijije Alvarado, Jahaira; Quijije Alvarado, Kerly  
Caracterización de la gestión universitaria dentro de la  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Ecuador  
Industrial Data, vol. 22, núm. 1, 2019, -Julio, pp. 133-142  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
Lima, Perú

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81661270008>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Caracterización de la gestión universitaria dentro de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Ecuador

JAHAIRA QUIJJE ALVARADO <sup>1</sup>  
KERLY QUIJJE ALVARADO <sup>2</sup>

RECIBIDO: 31/01/2019 ACEPTADO: 14/03/2019

## RESUMEN

Este artículo se centra en uno de los problemas más trascendentales de la educación superior en el Ecuador: la gestión universitaria. Su definición es el único elemento proyectado con perspectiva académica; pues se ha olvidado procurar el accionar administrativo y rige la escasez de información sobre sus componentes, sin los cuales no es posible examinarlo ni caracterizarlo. Por ello, en este estudio se hace un análisis y una descripción de la gestión de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) a través de la aplicación de la "Dimensión II. Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión", que integra el instrumento usado por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) de Argentina en sus procesos de evaluación. Esta herramienta ha sido adaptada a la encuesta con escalamiento Likert, con el fin de recolectar datos y aplicarla al personal titular docente y no docente. Finalmente, los resultados muestran una seria debilidad en los factores gobierno, gestión y gobernabilidad.

**Palabras-claves:** Organización; gestión universitaria; educación superior; gobernabilidad.

## INTRODUCCIÓN

Una organización es un grupo de personas con estructura establecida que, en conjunto y al pie de sus características, cumple una serie de objetivos planteados en común (Carbajal, 2010). Por tanto, las universidades también son organizaciones con estructuras, responsabilidades y demandas, en las que tiene relevancia la acción categórica de sus miembros y la guía de un mando (Grisales y Monroy, 2011). Si una organización mantiene una relación recíproca entre personas que coordinan medios, procesos y un elemento humano con ordenamiento dinámico enfocado al logro de propósitos, entonces una apropiada gestión universitaria favorecerá la eficiencia de los procesos académicos, el aseguramiento de la calidad, y la guiará a la concesión de la acreditación universitaria. En consecuencia, se permitirá alinear la actuación de cada persona y unidad de su estructura a la política y las estrategias institucionales, con el fin de que pueda sustentarse en normas y procedimientos claros que eviten funciones repetitivas o ambiguas, y que cuente con recursos suficientes y con competencias pertinentes.

Al proceso de administrar las actividades de una organización con alto grado de responsabilidad y otras características anexas, se denomina *gestión institucional*; sin embargo, cuando la institución sujeta a esta acción es de educación superior, se trata de una *gestión universitaria*. La gestión es un conjunto de tareas realizadas para la obtención de un producto de naturaleza administrativa, de modo que el término es más usado en actividades programadas y planificadas. Con la inclusión del término *liderazgo*, se amplía su conceptualización y ejercicio, además de otorgarle mayor alcance y no limitarla al cumplimiento de las actividades relacionadas con los cuatro procesos básicos de la administración (planeación, organización, dirección y control). Uno de los papeles importantes de la gestión universitaria es el manejo de la academia, a la cual se debe integrar la ciencia, la

1 Magíster en Gerencia Educativa por la Universidad Estatal del Sur de Manabí (Ecuador), ha estudiado Ingeniería Industrial en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Ecuador) y es docente titular de la misma institución. Manabí-Ecuador.

E-mail: jahaira.quijje@uleam.edu.ec

2 Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, por la Universidad de las Américas (Ecuador), y licenciada en Comunicación Social, con mención en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Ecuador). Es docente de la Unidad Educativa del Milenio Dra. Guadalupe Larriva (Ecuador). Manabí-Ecuador.

E-mail: kerly.quijje@educacion.gob.ec

administración y la cultura para su servicio (Cejas y Robaina, 2012). Por ese motivo, es indispensable la relación entre la administración y la gestión, ya que ello contribuirá con el realce de esta última.

La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) (1998) de Argentina dio un paso más, pues caracterizó a la gestión universitaria desde la perspectiva que se tenía hasta entonces sobre la misma; es decir, entendida a partir de la estructuración de las funciones y del manejo de recursos disponibles para el efecto. Se debe recordar que la universidad no solo debe ser entendida como una organización, sino también como una entidad de amplias y dinámicas extensiones, en la que habrán de considerarse aquellas que la integren desde una perspectiva humana, producto de una educación formal (Mujica y Pérez, 2009). De esta forma, la creación de la institución universitaria ha pasado por un proceso evolutivo para poder conceptualizar a la universidad y, por ende, a su gestión, sin olvidar tomar en cuenta a su historia (Cejas y Robaina, 2012; Álvarez, Cejas, Robaina y Alonso, 2013). En la actualidad, la universidad moderna está obligada a una revisión constante de su modelo de gestión con el objetivo de lograr redireccionar sus actividades para que estas se articulen mejor frente a los nuevos procesos que demanda la educación (Garbanzo y Romero, 2013).

El estudio forma parte de una investigación que relaciona dos temas referentes a la educación superior: la *gestión universitaria*, definida como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar; es decir, aplicar los pilares conocidos popularmente de la administración, pero con alto grado de diligencia, responsabilidad y eficiencia; y el *clima organizacional*, conocido como la percepción de los trabajadores de una organización hacia su entorno laboral y que tiene repercusión en su productividad. Además, el tema ofrece mayor entendimiento sobre la divergencia en las definiciones entre administración y gestión, pues busca introducir al lector y, en particular, a la comunidad universitaria en el conocimiento del estado de la gestión institucional en la ULEAM en Ecuador.

Se guarda justificación desde el enfoque teórico, donde se analizan los componentes de la gestión universitaria de la ULEAM y se los caracteriza. Asimismo, ello contribuye con su conceptualización como institución; encamina su sistema administrativo y educativo; favorece la satisfacción de sus usuarios, las necesidades de su entorno laboral; y establece un precedente para que se incorpore el enfoque organizacional a sus procesos. No obstante, una de las limitaciones más importantes se encontró durante la recolección de datos, en la que se observó cierto grado de temor a contestar las preguntas del cuestionario, específicamente en los indicadores sobre gobierno y gobernabilidad.

### METODOLOGÍA

El estudio tiene un alcance de tipo exploratorio, dado que la gestión en la universidad es instrumental y se expone a sí misma como objeto de estudio. También es de tipo descriptivo, ya que se recopila información sobre las variables para poder establecer sus características y facilitar la discriminación entre factores de interés. De igual manera, es de tipo no experimental, pues no hay manipulación de variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Por otro lado, la población de 928 individuos lo conforman el personal titular académico y no académico que labora en la ULEAM. Asimismo, se determinó el tamaño de la muestra con la ecuación para una población finita, con un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5%; la técnica del muestreo es probabilística y estratificada (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). De esta forma, se obtuvieron 272 encuestas válidas, como se muestra en la Tabla 1.

La técnica usada para recabar datos fue la encuesta escrita, la cual es, como la define Arias (2012), un cuestionario de preguntas cerradas. Se usó la "Dimensión II. Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión", que conforma el conjunto de dimensiones que integran el instrumento de *Evaluación institucional: criterios y procedimientos para la evaluación externa*, el cual es resultado del ajuste efectuado al documento *Lineamientos para la eva-*

**Tabla 1.** Datos de la muestra.

| Estratos   | N.º de encuestados | Porcentaje |
|--|--------------------|------------|
| Personal académico: docente                      | 215                | 79%        |
| Personal no académico: administrativo y servicio | 57                 | 21%        |
| Total  | 272                | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

luación institucional. Originalmente, constaba solo de tres variables, a las que se le añadió la *governabilidad*, propuesta en la *Evaluación de la gestión universitaria*, con la finalidad de conseguir mayor información sobre los órganos de gobierno. La Tabla 2 detalla el instrumento final.

Al cuestionario se le adaptó un escalamiento Likert, vigente y popular en estudios que miden percepciones, con categorías del 1 al 5, donde 1 significa “en total desacuerdo” y 5, “en total acuerdo”.

En la validez de contenido se efectuó lo siguiente:

- Una revisión bibliográfica especializada desde 2009 hasta la presente fecha.
- Una comparación entre administración y gestión a partir de ocho autores que datan de 2000, así como desde 2009 hasta la actualidad.
- Un análisis de cuatro criterios con socialización de 22 dimensiones.
- Una revisión de ocho modelos de medición, con 36 variables y más de 465 indicadores, los cuales incluyen el tipo de gestión empresarial, educacional y uno europeo.
- Una revisión de la información contenida en los Coloquios Internacionales de Gestión Universitaria (CIGU) de versiones anteriores a partir del 2000, evento organizado en

asociación con la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), el Instituto de Investigaciones y Estudios en Administración Universitaria (INPEAU), la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP) y la Asociación de Especialistas en Gestión de la Educación Superior (AEGES) en Argentina.

- Estudios sobre la práctica de la gestión y el gestor.
- Una revisión de ocho criterios referentes a las competencias de la gestión universitaria.
- Una adaptación del material original con bibliografía especializada.

El estadístico para medir la consistencia interna fue el alfa de Cronbach. Además, se usó el programa estadístico SPSS para el procesamiento de datos.

### RESULTADOS

En estudios actitudinales, la media puede ser afectada por valores atípicos que la desestabilicen; por tanto, el análisis de los resultados se basa exhaustivamente en los estadísticos mediana y moda, recomendados por Orlandoni (2010) para escalas de medición con datos ordinales por su elevada propiedad representativa de la muestra (Salazar y Castillo, 2017).

En la Tabla 3 se muestran estos parámetros para la primera variable.

**Tabla 2.** Instrumento para la caracterización de la gestión universitaria.

| Modelo  | Autor   | Variables   | Indicadores |
|---|---|---|-------------|
| Dimensión II. Misión y Proyecto institucional. Gobierno y gestión (2016). | Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) | 1. Misión y proyecto institucional<br>2. Gobierno y gestión<br>3. Gobernabilidad<br>4. Gestión económico-financiera | 44          |

Fuente: Elaboración propia a partir de la información extraída de la CONEAU (1998), la CONEAU (2016) y Martínez (2000).

**Tabla 3.** Percepción sobre los indicadores. Variable: Misión y proyecto institucional.

|   | Indicador   | Media | Desviación estándar | Mediana | Moda |
|---|---|-------|---------------------|---------|------|
| 1 | Está claramente definida la misión institucional en los documentos oficiales.   | 3,81  | 1,32                | 4       | 5    |
| 2 | Están claramente definidos los objetivos institucionales en los documentos oficiales.   | 3,81  | 1,27                | 4       | 5    |
| 3 | El plan de desarrollo institucional y/o plan estratégico se articula con la misión y los objetivos institucionales.           | 3,75  | 1,18                | 4       | 4    |
| 4 | La misión es conocida y aceptada por la comunidad universitaria.  | 3,74  | 1,14                | 4       | 4    |
| 5 | Los objetivos institucionales son conocidos y aceptados por la comunidad universitaria.                                       | 3,61  | 1,13                | 4       | 4    |
| 6 | La misión es adecuadamente expresada por los actores principales y en todas las actividades académicas.                       | 3,77  | 1,08                | 4       | 4    |
| 7 | Los objetivos institucionales son adecuadamente expresados por los actores principales y en todas las actividades académicas. | 3,73  | 1,12                | 4       | 4    |

Fuente: Elaboración propia.

Luego, en la Figura 1 se muestran los valores promedios observados para cada ítem.

Como consecuencia, la muestra indicó estar “en parte de acuerdo” con los indicadores de la variable “Misión y proyecto institucional”. El menor valor promedio fue para el indicador 5, el cual refiere a los objetivos institucionales. La categoría 4 fue la que

más se repitió (moda) con “en parte de acuerdo” en la mayoría de los indicadores. Además, el 50% de los individuos está por encima del valor de 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor (mediana).

La Tabla 4 muestra los resultados para la segunda variable.

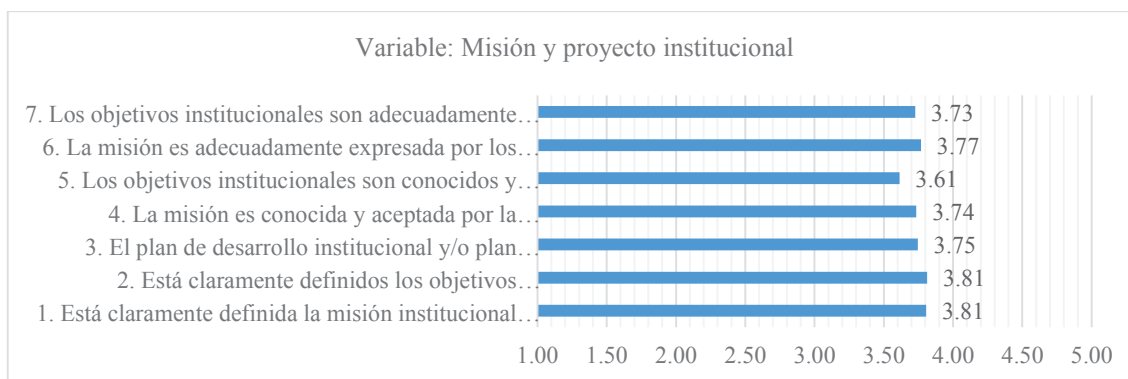


Figura 1. Media de la percepción por indicador.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Percepción sobre los indicadores. Variable: Gobierno y gestión.

| Indicador  | Media | Desviación estándar | Mediana | Moda |
|--|-------|---------------------|---------|------|
| 8 Los procesos decisorios para la adopción de políticas guardan autonomía académica e institucional.   | 3,14  | 1,32                | 3       | 4    |
| 9 La comunidad universitaria tiene participación en los procesos decisorios.   | 2,88  | 1,35                | 3       | 4    |
| 10 Existe información disponible para la toma de decisiones.   | 2,95  | 1,45                | 3       | 4    |
| 11 Existen mecanismos para captar la opinión de alumnos, docentes y administrativos sobre aspectos decisorios que le son pertinentes.  | 2,95  | 1,34                | 3       | 4    |
| 12 Existe un conocimiento difundido y entendido de la actual estructura organizacional universitaria.  | 2,85  | 1,33                | 3       | 4    |
| 13 La estructura organizacional universitaria se ajusta a la normativa institucional.  | 3,05  | 1,29                | 3       | 4    |
| 14 La organización del gobierno universitario se ajusta a la normativa institucional.  | 3,06  | 1,31                | 3       | 4    |
| 15 La comunidad universitaria tiene participación en la revisión de la normatividad institucional.   | 2,99  | 1,33                | 3       | 2    |
| 16 Existen resultados correctivos concretos como consecuencia de la aplicación de los sistemas de control de gestión.  | 3,24  | 1,17                | 3       | 4    |
| 17 El personal técnico para las necesidades de gestión es suficiente.  | 3,11  | 1,17                | 3       | 4    |
| 18 El personal administrativo para las necesidades de gestión es suficiente.   | 3,11  | 1,32                | 3       | 4    |
| 19 La infraestructura permite un desarrollo adecuado de las funciones de docencia, investigación y extensión.  | 2,47  | 1,29                | 2       | 1    |
| 20 El equipamiento permite un desarrollo adecuado de las funciones de docencia, investigación y extensión.   | 2,59  | 1,29                | 2       | 2    |
| 21 Los sistemas informáticos facilitan el acceso a la información para la toma de decisiones y el control de gestión.  | 3,22  | 1,18                | 3       | 4    |
| 22 Los sistemas administrativos (recursos humanos; compras, adquisiciones y contrataciones; pagos, tesorería, liquidaciones y viáticos; gestión contable, financiera y patrimonial; etc.) son efectivos. | 2,60  | 1,25                | 2       | 2    |
| 23 La institución es capaz de formular diagnósticos y generar políticas en el marco de un planeamiento estratégico.  | 3,34  | 1,10                | 4       | 4    |
| 24 Se han tomado en cuenta las recomendaciones de las evaluaciones institucionales previas, en la formulación de los planes de desarrollo institucional y/o plan estratégico.                            | 3,29  | 1,14                | 3       | 4    |
| 25 Se han tomado en cuenta los diagnósticos y recomendaciones en el proceso de autoevaluación institucional de las evaluaciones institucionales previas.   | 3,36  | 1,12                | 4       | 4    |
| 26 La institución cuenta con planes de mejora para las distintas funciones.  | 3,46  | 1,18                | 4       | 4    |
| 27 La institución cuenta con recursos para la planificación de las distintas funciones.  | 3,25  | 1,17                | 3       | 4    |

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, la Figura 2 muestra la media obtenida para cada indicador de la variable. En la variable “Gobierno y gestión”, los encuestados mostraron estar en general “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. El menor valor promedio fue para el indicador 19, el cual refiere a la infraestructura, cuya categoría más repetitiva (moda) fue 1 “en total desacuerdo”. Asimismo, el 50% de los individuos está por encima del valor de 2 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor (mediana).

La Tabla 5 detalla los estadísticos para la tercera variable.

A continuación, la Figura 3 muestra el promedio obtenido para cada indicador.

Para la variable “Gobernabilidad”, los individuos mostraron estar en general “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. El menor valor promedio fue para el indicador 30, el cual refiere a mecanismos y procedimientos institucionalizados. Su categoría más

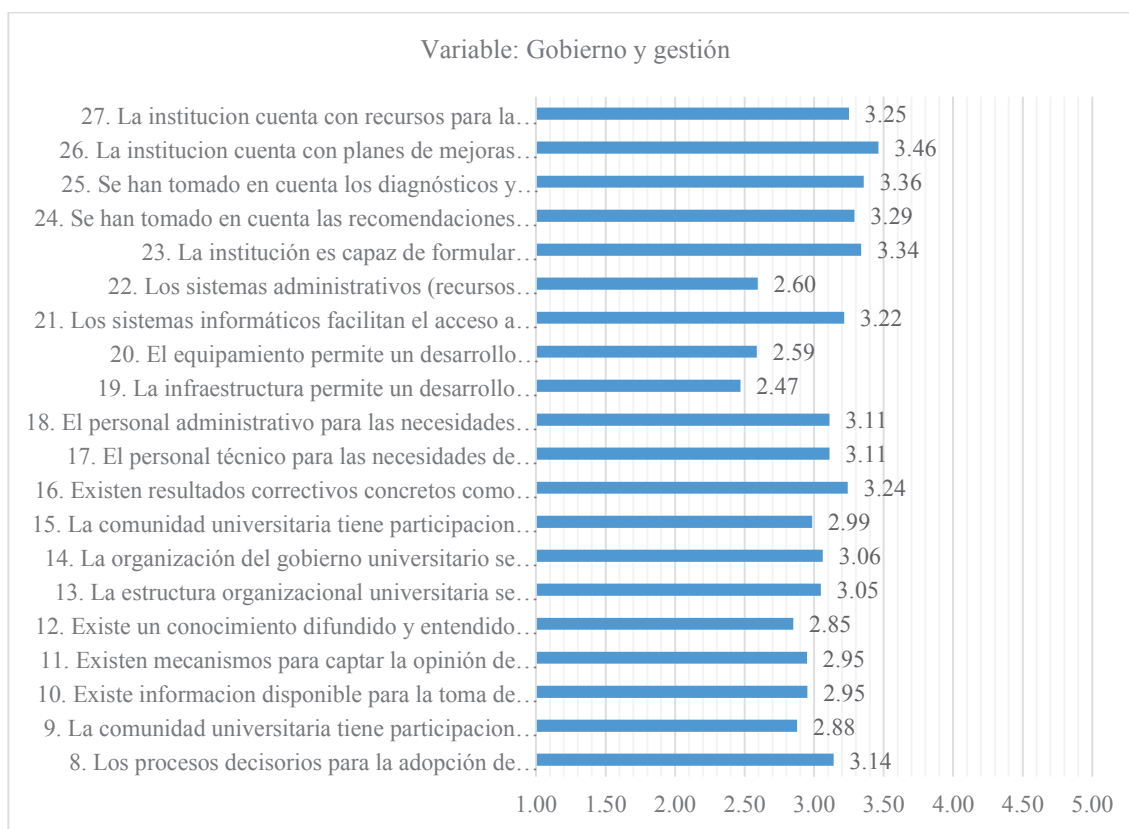


Figura 2. Media de la percepción por indicador.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Percepción sobre los indicadores. Variable: Gobernabilidad.

| Indicador  | Media | Desviación estándar | Mediana | Moda |
|--|-------|---------------------|---------|------|
| 28 Los órganos de gobierno tienen la capacidad de tomar decisiones para la totalidad de la comunidad universitaria.  | 2,75  | 1,27                | 3       | 4    |
| 29 Existe reconocimiento de la forma de gobierno de la institución por parte de la comunidad universitaria.  | 2,75  | 1,30                | 3       | 4    |
| 30 Los mecanismos y procedimientos institucionalizados destinados a facilitar el flujo de información oportuna a las instancias que corresponda son efectivos. | 2,69  | 1,26                | 3       | 4    |
| 31 Los mecanismos de coordinación entre los distintos órganos de gobierno son efectivos.   | 2,70  | 1,29                | 3       | 1    |
| 32 Las autoridades universitarias tienen capacidad gerencial.  | 2,80  | 1,38                | 3       | 1    |
| 33 La institución cuenta con criterios respecto a la selección, contratación, perfeccionamiento y evaluación del personal directivo.                           | 2,89  | 1,33                | 3       | 2    |

Fuente: Elaboración propia.

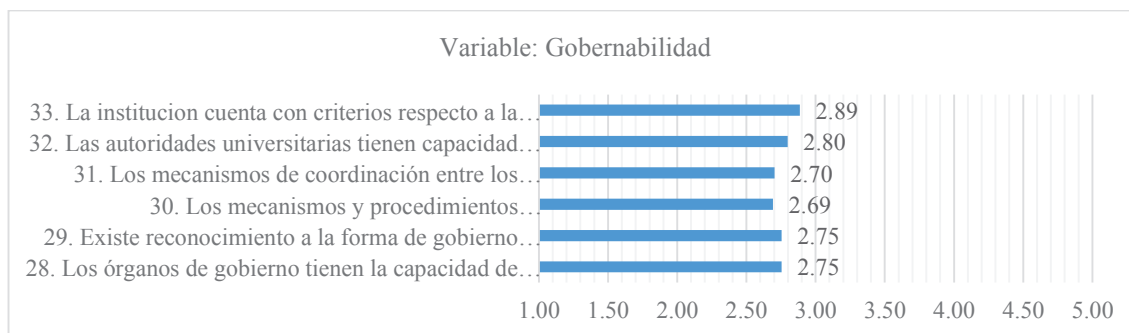


Figura 3. Media de la percepción por indicador.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Percepción sobre los indicadores. Variable: Gestión económico-financiera.

| Indicador   | Media | Desviación estándar | Mediana | Moda |
|---|-------|---------------------|---------|------|
| 34 Existen normas internas para la elaboración del presupuesto.   | 3,49  | 1,12                | 4       | 4    |
| 35 Conozco el presupuesto de la institución.  | 2,84  | 1,41                | 3       | 1    |
| 36 Tengo participación en la elaboración del presupuesto de la institución.   | 2,45  | 1,33                | 2       | 1    |
| 37 Conozco las fuentes de financiamiento del presupuesto de la institución.   | 2,82  | 1,39                | 3       | 1    |
| 38 El presupuesto es suficiente y equilibrado para atender el conjunto de las actividades académicas.                                   | 2,70  | 1,30                | 3       | 4    |
| 39 Conozco el procedimiento que se debe llevar a cabo para la asignación de recursos a la institución.                                  | 2,76  | 1,35                | 3       | 1    |
| 40 Conozco el procedimiento que se debe llevar a cabo para la asignación de recursos por departamento o unidad académica.               | 2,79  | 1,38                | 3       | 1    |
| 41 La ejecución presupuestaria se adecúa a los objetivos del proyecto institucional.  | 2,89  | 1,27                | 3       | 3    |
| 42 Conozco los recursos adicionales que genera la universidad al presupuesto corriente.   | 2,78  | 1,35                | 3       | 4    |
| 43 Los ámbitos en que se producen los recursos adicionales habitualmente son vinculación tecnológica, carreras, programas, entre otros. | 3,15  | 1,22                | 3       | 4    |
| 44 Considero que resultan adecuados los mecanismos de gestión de dichos recursos.   | 3,11  | 1,12                | 3       | 3    |

Fuente: Elaboración propia.

repetida (moda) fue 4 con “en parte de acuerdo”. Además, el 50% de los individuos está por encima del valor de 3 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor (mediana).

En la Tabla 6 se exponen los resultados para la cuarta variable.

Luego, en la Figura 4 se representan los promedios para cada indicador.

Los indicadores de la variable “Gestión económico-financiera” evidenciaron que los individuos mostraron estar en general “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. El menor valor promedio fue para el indicador 36, el cual estaba relacionado con la elaboración del presupuesto institucional. La categoría que más se repitió (moda) fue 1 con “en total desacuerdo”. Además, el 50% de los individuos está por encima del valor de 2 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor (mediana).

Por consiguiente, en la Tabla 7 se muestran los resultados estadísticos por cada variable.

La Figura 5 muestra los valores medios observados para cada variable.

En promedio, los participantes mostraron estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” sobre la gestión universitaria. En el menor valor promedial se halla la variable “Gobernabilidad”, la cual muestra una menor aceptación de sus afirmaciones por la comunidad académica. Por otro lado, la variable “Misión y proyecto institucional” posee mayor aceptación.

**DISCUSIÓN**

Son escasos los instrumentos diseñados para evaluar, medir y caracterizar una determinada gestión universitaria. Una de las razones expuestas que Cejas y Robaina (2012) detectaron fue la complejidad de sus procesos, en los que distintas perspectivas solo se enfocan en las funciones universitarias,

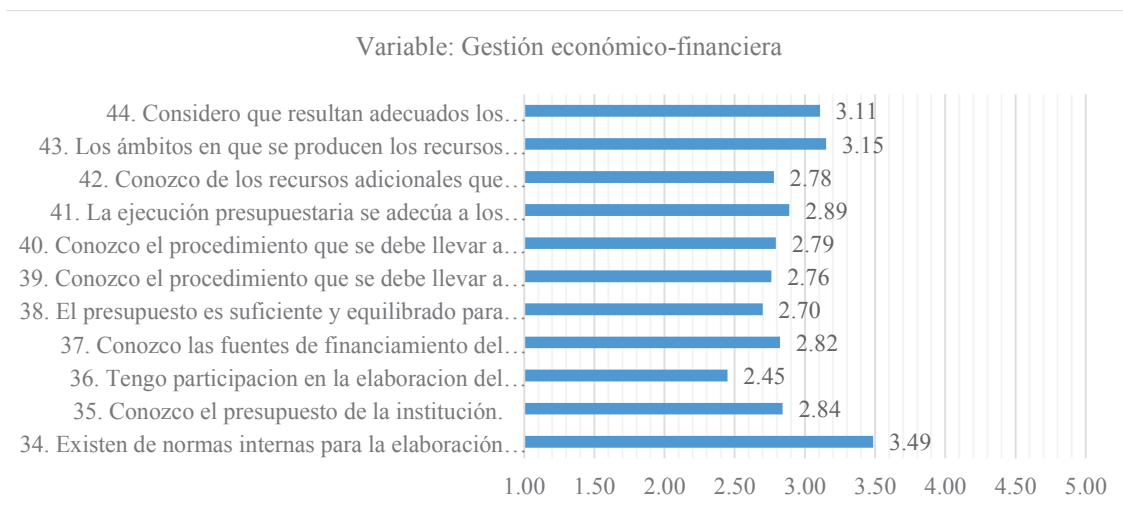


Figura 4. Media de la percepción por indicador.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Percepción sobre la gestión universitaria.

| N.º | Variable                        | Media | Mediana | Moda |
|-----|---------------------------------|-------|---------|------|
| 1   | Misión y proyecto institucional | 3,74  | 4       | 4    |
| 2   | Gobierno y gestión              | 3,04  | 3       | 4    |
| 3   | Gobernabilidad                  | 2,76  | 3       | 4    |
| 4   | Gestión económico-financiera    | 2,89  | 3       | 1    |
|     | Gestión universitaria           | 3,11  |         |      |

Fuente: Elaboración propia.

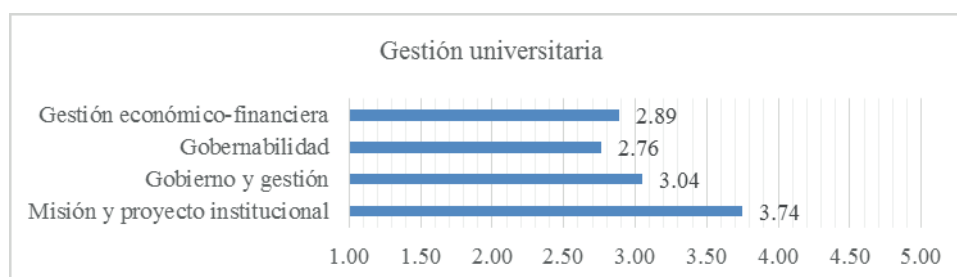


Figura 5. Media de la percepción por variable

Fuente: Elaboración propia.

excluyendo a quienes ejercen el poder; es decir, al poder ejecutivo de la institución (CONEAU, 1998). Asimismo, la gestión universitaria es una práctica transversal, no puede ser encajada en un solo nivel técnico o académico; sino que debe ampliar su observación hacia el gobierno universitario, como señalan Sánchez y López (2013), hacia la práctica de su gestión y el cuestionamiento de las competencias del gestor universitario.

Por tanto, no existen estudios que antecedan a esta investigación, en la que partimos del grupo de variables “Misión y proyecto institucional”, “Gobierno y gestión”, “Gobernabilidad” y “Gestión económico-financiera”, las cuales han sido adaptadas a manera de cuestionario y con escalamiento ordinal. Además, se creó un material que es efectivo y eficaz para establecer propiedades importantes de la misma. El instrumento “Dimensión II. Misión y proyec-

to institucional. Gobierno y gestión” presenta alta consistencia interna, con un valor alfa de Cronbach de 0,966968.

### **Primera variable: Misión y proyecto institucional**

La misión y los objetivos institucionales están definidos en los documentos oficiales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, como el estatuto, el modelo educativo, el Plan Institucional de Investigación, el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, entre otros. Además, los principales funcionarios los mencionan en actos oficiales, como en la coyuntura del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) (ULEAM, 2016b), y son conocidos y aceptados “en parte” por la comunidad universitaria, la cual está integrada por autoridades, personal docente, administrativo y de servicios, y estudiantes (indicadores del 1 al 7).

### **Segunda variable: Gobierno y gestión**

Los procesos decisorios gozan de autonomía institucional, existe información y los mecanismos adecuados para la captura de opiniones. Asimismo, son efectuados mediante el programa informático “Aula virtual”, en el que participa la comunidad universitaria (indicadores del 8 al 11).

La actual estructura organizacional está contemplada en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de esta forma: procesos gobernantes (dirección institucional y estratégica); procesos agregadores de valor (admisión y nivelación, pregrado y posgrado, educación continua, relaciones y cooperación internacional, evaluación interna, planeamiento académico, información bibliográfica y servicios educativos, investigación, vinculación, publicación, y desarrollo cultural); procesos habilitantes de asesoría (jurídica, auditoría interna, organización y métodos, relaciones públicas); procesos habilitantes de apoyo (administrativo, financiero, talento humano, informática, servicios, información académica e institucional).

El presente gobierno universitario o cogobierno es ejercido por el Órgano Colegiado Superior (OCS), el rector, los vicerrectores, las Juntas de Facultad, los Consejos de Facultad, los coordinadores de carrera y directores de Departamentos Centrales de Coordinación. Ambos estamentos son conocidos y se ajustan a los reglamentos y políticas aprobadas; aunque se han observado resultados desde la aplicación de los sistemas de control, la comunidad universitaria no está involucrada en la revisión de la norma que los rige (indicadores del 12 al 16).

Si bien el personal técnico y administrativo es suficiente, la infraestructura y el equipamiento no facilitan las funciones de la academia, lo cual puede ser el resultado del terremoto que se experimentó hace 3 años en la ciudad, en el que colapsaron varios edificios. A pesar de que los sistemas informáticos suministran información, los sistemas administrativos (recursos humanos, adquisiciones y contrataciones, pagos, tesorería o finanzas) no muestran efectividad (indicadores del 17 al 22).

La institución efectúa análisis con el fin de generar políticas, así como toma en cuenta los resultados de evaluaciones previas para la construcción del PEDI, la ejecución de los procesos de autoevaluación institucional, la Evaluación Integral de Desempeño del Personal Académico y la elaboración de planes de mejora con los recursos que dispone (indicadores del 23 al 27).

### **Tercera variable: Gobernabilidad**

El personal académico que gobierna la universidad tiene capacidad para la toma de decisiones y su régimen es reconocido por la comunidad universitaria (indicadores del 28 y 29).

Los mecanismos y procedimientos institucionalizados facilitan el flujo de información; sin embargo, los encuestados indicaron estar “en total desacuerdo” con la efectividad de las principales formas con que la institución coordina el trabajo entre órganos de cogobierno, lo que podría ser la causante de percepción de la incapacidad gerencial de las autoridades (indicadores del 30 al 32).

Aunque la universidad disponga del Reglamento Reformativo y Sustitutivo de Concurso Público de Méritos y Oposición para docentes titulares, se observa “en parte en desacuerdo” con que la institución cuente con criterios de selección, contratación, perfeccionamiento y evaluación del personal directivo (indicador 33).

### **Cuarta variable: Gestión económico-financiera**

La elaboración del presupuesto esta normado, pero no es socializado hacia la comunidad universitaria, quien no participa en el mismo y desconoce las fuentes del financiamiento (indicadores del 34 al 37).

El presupuesto es suficiente y equilibrado y su ejecución se adecúa a los objetivos institucionales, pero se desconoce el procedimiento que se debe llevar a cabo para la asignación de recursos, ya sea a la institución, departamento o unidad académica (indicadores del 38 al 41).

Los recursos adicionales que se generan son conocidos y provienen de la vinculación tecnológica, carreras, programas, entre otros, cuyos mecanismos de gestión son adecuados (indicadores del 42 al 44).

## CONCLUSIONES

1. Los estadísticos “mediana” y “moda” proporcionaron a la investigación un nivel correcto de afirmaciones y la encaminó a la toma de decisiones y acciones correctivas.
2. La aplicación del instrumento no solo logró caracterizar el modelo de gestión universitaria de la ULEAM; sino, además, le dio mayor extensión y fortaleza. Si bien, dentro de los subsistemas que la conforman, se puede incluir variables como “Misión y proyecto institucional” o “Gestión económico-financiera”, se están obviando elementos como “Gobierno y gestión” y “Gobernabilidad”, esenciales por su función analítica sobre el individuo como “juez y parte”.
3. El estudio expuso la escasa participación de la comunidad universitaria en los procesos, donde se pudo contar con parte de su juicio. Por tanto, su protagonismo es frágil, pues emite su criterio con imparcialidad. Además, se evidencia que la causa de su indiferencia es producto del desconocimiento (normativa institucional, presupuesto, etc.), así como también lo es el poco compromiso para con la IES (sistemas administrativos, mecanismos de coordinación, capacidad gerencial, concursos de méritos y oposición, etc.).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Álvarez, D., Cejas, J., Robaina, D. y Alonso A. (2013). Modelo de gestión universitaria para las áreas de resultados clave del Instituto Superior politécnico José Antonio Echeverría. *Gestión Universitaria*, 5(3). Recuperado de [http://www.gestuniv.com.ar/gu\\_15/v5n3a1.htm](http://www.gestuniv.com.ar/gu_15/v5n3a1.htm)
- [2] Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- [3] Carbajal, P. (2010). *El conflicto en las relaciones interpersonales dentro del colectivo escolar*. (Tesis de licenciatura). Universidad Pedagógica Nacional, México D. F.
- [4] Cejas, J. y Robaina, D. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la Gestión Universitaria en América Latina. *Gestión Universitaria*, 5(1), s. n. Recuperado de [http://www.gestuniv.com.ar/gu\\_13/v5n1a2.htm](http://www.gestuniv.com.ar/gu_13/v5n1a2.htm)
- [5] Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (1998). *Lineamientos para la Evaluación Institucional*. Recuperado de <http://www.coneau.gob.ar/archivos/publicaciones/criteriosymetod/lineamientos.pdf>
- [6] Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (2016). *Evaluación institucional. Criterios y procedimientos para la evaluación externa*. Recuperado de [http://www.coneau.gob.ar/archivos/EvaluacionInstitucional\\_int\\_baja.pdf](http://www.coneau.gob.ar/archivos/EvaluacionInstitucional_int_baja.pdf) Garbanzo, G. y Romero, F. (2013). Desafíos y problemáticas de la gestión universitaria en el sistema de la educación superior pública, aspectos a considerar en la región centroamericana. *Gestão Universitária na América Latina*, 6(2), 231-258.
- [7] Grisales, J. y Monroy, I. (2011). *Evaluación del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y propuestas de intervención para mejorarlo*. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.
- [8] Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- [9] Martínez, R. (2000). *Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/360097127/Martinez-Nogueira-Evaluacion-de-la-Gestion-Universitaria-pdf>
- [10] Mujica, M. y Pérez, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. 14(47), 392-410.
- [11] Orlandoni, G. (2010). Escalas de medición en Estadística. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(2), 243-247.
- [12] Salazar, C. y Castillo, S. del (2018). *Fundamentos básicos de estadística*. Quito, Ecuador: s. e.
- [13] Sánchez M. y López J. (2013). Buenas prácticas de gobierno y gestión en la universidad. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 25(1), 125-148.
- [14] Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2014). *Estatuto*. Recuperado de <http://www.>

- uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2016/11/ESTATUTO%20ULEAM(1).pdf
- [15] Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2014). *Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Recuperado de <http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2016/04/Reglamento%20Organico%20por%20Procesos1.pdf>
- [16] Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016). *Modelo Educativo*. Recuperado de <http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2017/01/ULEAM041-%20Modelo%20Educativo%20Uleam.pdf>.
- [17] Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016). ***Plan Estratégico de Desarrollo Institucional***. Recuperado de [http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2018/05/PEDI-2016.-2020. ULEAM\\_VERIFICADO2018.1.pdf](http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2018/05/PEDI-2016.-2020. ULEAM_VERIFICADO2018.1.pdf).
- [18] Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016). *Plan Institucional de Investigación* 2016-2020. Recuperado de <http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2017/01/PLAN%20INSTITUCIONAL%20DE%20INVESTIGACION%202016-2020.pdf>.
- [19] Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016). *Reglamento de Evaluación Integral del Desempeño del Personal Académico*. Recuperado de <http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2017/01/ULEAM015-%20REGLAMENTO-DE-EVALUACION-INTEGRAL-DEL-DESEMPEÑO-DEL-PERSONAL-ACADEMICO.pdf>. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (2016). *Reglamento Reformativo y Sustitutivo de Concurso Público de Méritos y Oposición para Docentes Titulares*. Recuperado de <http://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2018/07/ULEAM019-REGLAMENTO-REFORMATORIO-Y-SUSTITUTIVO-DE-CONCURSO-M%C3%89RITO-Y-OPOSICIÓN-CON-LA-DEROGACIÓN.pdf>.