



Ecuador – Agosto 2017 - ISSN: 1696-8352

## **LA CONFLICTIVIDAD POLÍTICA Y SU INFLUENCIA EN EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

### **THE POLITICAL CONFLICT AND ITS INFLUENCE IN THE CONTROL OF THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE POLYTECHNIC HIGH SCHOOL OF CHIMBORAZO, ECUADOR**

**Fausto Marcelo. Donoso Valdiviezo,**

Escuela de Ingeniería de Empresas  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.  
fmardonoso@hotmail.com

**Oscar Parada Gutiérrez**

Escuela de Ingeniería en Marketing  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.  
ospg2012@gmail.com

**Doris Sánchez Lunavictoria**

Escuela de Contabilidad y Auditoría  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.  
mabel\_2300@yahoo.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Fausto Marcelo Donoso Valdiviezo, Oscar Parada Gutiérrez y Doris Sánchez Lunavictoria (2017): "La conflictividad política y su influencia en el control de la gestión administrativa de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (agosto 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-escuela-chimborazo.html>

### **RESUMEN**

La universidad es la institución social cuya función es preservar, desarrollar y promover la cultura de la sociedad, principalmente a través de la enseñanza, la investigación y la vinculación. En particular, en la Escuela Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), la exigencia de mejorar los niveles de eficiencia y efectividad en el uso de recursos, así como generar y fortalecer mecanismos de transparencia y rendición de cuentas hacia los usuarios y los grupos de interés que rodean. Cada acción realizada por la institución son los cimientos básicos que han promovido la mejora de la calidad y el control de la gestión administrativa. Sin embargo, la confrontación política en los marcos universitarios plantea problemas de tipo económico-financiero, tecnológico, ambiental y social que influyen en la gestión administrativa como un proceso de apoyo a la calidad universitaria. En este trabajo se definen indicadores para cada uno de los estados situacionales, se describen (cualitativamente) y se califican (cualitativamente) para definir un índice de conflicto de cada estado

situacional. Los principales resultados obtenidos se refieren a las evaluaciones de cada índice asociado al problema de la influencia política concreta y su análisis general.

Palabras clave: gestión administrativa, gestión administrativa universitaria, conflicto político.

## **ABSTRACT**

The university is the social institution whose function is to preserve, develop and promote the culture of society, mainly through teaching, research and linkage. In particular, at the Polytechnic School of Chimborazo (ESPOCH), the requirement to improve levels of efficiency and effectiveness in the use of resources, as well as to generate and strengthen mechanisms of transparency and accountability towards users and The interest groups that surround every action carried out by the institution are the basic foundations that have promoted the improvement of the quality and control of the administrative management. However, the political confrontation in university frameworks creates problems of the type: economic - financial, technological, environmental and social that influence the administrative management as a process of support to university quality. In this paper, indicators are defined for each of the situational states, they are described (qualitatively) and qualified (qualitatively) to define an index of conflict of each situational state. The main results obtained refer to the evaluations of each index associated to the problem of concrete political influence and its general analysis.

Keywords: administrative management, university administrative management, political conflict.

## **INTRODUCCIÓN**

La universidad es la institución social que tiene como función general la de preservar, desarrollar y promover la cultura de la sociedad fundamentalmente mediante la formación de profesionales. Dicho de esta manera, se entiende que ella cumple su verdadera función social en la medida en que se adecua a las exigencias que la sociedad le demanda y en especial en este momento histórico de profundas transformaciones económicas, políticas, sociales y culturales.

Ante esta perspectiva, las estructuras organizativas se insertan en las tendencias al cambio para adaptarse a los nuevos enfoques gerenciales que les permitan apoyarse en la tecnología, romper la burocracia y la estructura piramidal para lograr acortar los tiempos en la toma de decisiones en función de mayor eficiencia y productividad. En este sentido, las instituciones de educación superior están haciendo un esfuerzo para transformarse y dar respuesta a la contemporaneidad; sin embargo, presenta dificultades para su concreción a corto plazo.

La universidad ecuatoriana en el marco del nuevo ordenamiento jurídico implementado en el país desde la aprobación de la nueva constitución en la consulta popular de abril de 2008, la expedición de la Ley Orgánica de Educación Superior en octubre de 2010, y su reglamento de aplicación en septiembre de 2011, se ve precisada a redefinir su rol, su función y a responder efectivamente a las demandas de la sociedad, basando su accionar en los principios de calidad y pertinencia.

En particular en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), la calidad y la evaluación del rendimiento de la gestión están en el centro de las preocupaciones de quienes toman las decisiones. La exigencia por mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como por generar y fortalecer los mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas hacia los usuarios y los grupos de interés que rodean toda actuación llevada a cabo por la institución, son los fundamentos básicos que han impulsado el perfeccionamiento de la calidad y control de la gestión administrativa.

El control como parte integrante de la gestión adquiere cada vez una mayor connotación, en respuesta a la necesidad de administrar eficientemente los recursos. El concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. La mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales. (Hernández, 2006), refiere de modo general que se trata de un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

En el contexto universitario, (Knight 1994); (Royero 2006); (Alfonso, 2007); (Michelena 2010); (Cejás, 2012); (Santos, 2012); (Amat, 2013) han desarrollado enfoques orientados al control de gestión que permiten a la organización identificar sus fortalezas y debilidades, contemplan el diseño de indicadores basados en los planes y programas estratégicos de la universidad y aplican el tablero de comandos como una herramienta de control de gestión estratégica. Sin embargo, son limitados en cuanto a la integración de la gestión administrativa en apoyo a la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad por lo que resulta difícil medir la contribución de la gestión administrativa en la elevación del desempeño de los procesos claves y calidad universitaria.

Un estudio diagnóstico realizado por un equipo multidisciplinario del cual formó parte el autor de esta tesis durante las etapas previas a la evaluación institucional, reveló que el control de la gestión administrativa refiere lentitud para la toma de decisiones. Esta situación se evidencia a partir de la existencia de: gran complejidad de los datos y cantidad de ellos que se manejan con relación a los procesos administrativos y que suponen alta responsabilidad, muchas de las decisiones administrativas, quizá la mayoría, no resuelven directamente un problema de los procesos claves, sino que suponen la toma de decisiones adicionales para acercarse a la meta deseada, los resultados de las decisiones no son evaluados regularmente y por tanto se desconoce su efectividad. Se carece de una herramienta que permita analizar los datos integrados, vislumbrar comportamientos históricos, tendencias actuales y futuras, que facilite la toma de decisiones con enfoque proactivo.

En general, los indicadores son escasos para el seguimiento de los planes de acción y carecen de una integración sistémica, algunos no reflejan directamente la medición de los objetivos sino que en ocasiones se limitan a mostrar un dato sobre el cual es difícil tomar decisiones futuras o no impactan el proceso de toma de decisiones.

En referencia al señalamiento anterior, el indicador “porcentaje de cumplimiento del presupuesto asignado” carece de objetividad, las fechas de cumplimiento de algunas tareas no toman en cuenta las capacidades y recursos disponibles, no existe prioridad para la ejecución de las inversiones, entre otros. Por otro lado, la influencia negativa, en ocasiones no declaradas formalmente de intereses de grupos políticos, dificultan la buena marcha de la gestión administrativa y la corrección oportuna de las desviaciones a favor de la acreditación y evaluación institucional.

A pesar de que se han logrado avances en la gestión por procesos en la universidad, el proceso de integración de la calidad a la gestión universitaria en general no logra incorporar los procesos de apoyo y solo se circunscribe al cumplimiento de indicadores que establece el patrón de acreditación de carreras universitarias y de evaluación institucional. De ahí que se afirma que existe desconocimiento del efecto de la gestión administrativa en la calidad institucional.

Otro elemento significativo es la ausencia de métricas que posibiliten medir la influencia de la conflictividad política en la gestión administrativa de la universidad. La misma, en ocasiones precisa de un plan de acciones emergentes para atenuar estados de opiniones negativos para el desarrollo de la gestión administrativa y de la universidad en general.

Del mismo modo, se evidenció la inexistencia de una metodología para el control de la gestión administrativa en la institución, limitado control con enfoque integrador y sistémico, la falta de proyección de los ingresos en la institución, débil gestión de riesgos administrativos, insuficiencias en la gestión de aprovisionamientos y en la planificación del mantenimiento.

Se constató también, la falta de sistematicidad en el control de la satisfacción de los servicios de Bienestar Politécnico y una limitada formación del personal administrativo en herramientas de gestión. No se exploran todas las vías posibles mediante las cuales se puede involucrar a las personas en un proyecto de mejora continua, ni se sugiere un procedimiento de intervención adecuado aunque se declara la necesidad de lograr un cambio cultural.

Asimismo, en la gestión administrativa, se manifiesta el impacto de conflictividad política. Este término, refiere de manera general procesos conflictivos y arrítmicos que e implica la formación de coaliciones cambiantes y grupos de interés, que entorpecen el logro de los objetivos institucionales, atrasan los procesos, producen descontento e inestabilidad en el logro de las metas. (Silva, A. A. 2002).

Por tal motivo, el objetivo de este artículo científico es evaluar el efecto de la conflictividad política en el control de la gestión administrativa de la ESPOCH.

## **DESARROLLO**

### **1. La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Análisis Estructural.**

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), tiene su origen en el Instituto tecnológico Superior de Chimborazo, creado mediante Ley No.6090, expedida por el Congreso Nacional, el 18 de abril de 1969. Inicia sus actividades académicas el 2 de mayo de 1972 con las Escuelas de Ingeniería Zootécnica, Nutrición y Dietética e Ingeniería Mecánica. Se inaugura el 3 de abril de 1972.

El 28 de septiembre de 1973 se anexa la Escuela de Ciencias Agrícolas de la PUCE, adoptando la designación de Escuela de Ingeniería Agronómica.

Los cambios radicales que se están dando en la universidad ecuatoriana, generados por el gobierno de Rafael Correa Delgado, son los más importantes en los últimos 150 años y constituyen una verdadera revolución para enfrentar los desafíos de la primera parte del siglo XXI. Lamentablemente, la autonomía universitaria en el caso ecuatoriano, en gran parte, no ha estado al servicio de la investigación y la innovación científica nacional y se convirtió en muchas universidades nacionales y particulares, en feudos de partidos, familias y grupos para llenar puestos e incluso beneficiarse en lo económico en el ejercicio de la administración universitaria.

Las transformaciones realizadas y aún en proceso de realización apuntan a la reducción de la burocracia, la rutina, la pereza intelectual y a incentivar la calidad a través de procesos de evaluación institucional y acreditación de carreras.

En tal sentido el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) realizó una evaluación a 54 universidades del país en el año 2013, categorizándola en cuatro grupos: A, B, C y D. Con categoría A, clasificaron: La Escuela Politécnica Nacional, la Escuela Superior Politécnica del Litoral y la Universidad San Francisco de Quito. La ESPOCH fue evaluada con categoría B y ocupa la primera posición en el grupo de las 18 universidades que ostentan esta categoría. Ello le confiere ventajas sobre el resto al tiempo que cumple de manera general con las tres funciones principales de la educación superior ecuatoriana: formar excelentes profesionales en carreras que estén acordes con el desarrollo científico y tecnológico mundial; fomentar la investigación científica y tecnológica permanente y creciente; y, contribuir solidariamente al desarrollo nacional y global.

### **2. Análisis de la conflictividad política que genera la gestión administrativa en la institución.**

En este epígrafe se determina el nivel de conflictividad política que genera la gestión administrativa de la universidad y que influye decisivamente en el cumplimiento de su misión.

Este análisis permite brindar elementos de juicio, sobre la conflictividad política con el fin de posibilitar en primer lugar una profunda reflexión de los principales agentes involucrados en el tema que les permita evaluar si los objetivos, metas y estrategias de acción que se vienen planteando son o no los más adecuados y realistas.

Este proceso de reflexión, es de esperar que sirva a su vez para generar formas y mecanismos más eficaces y eficientes que redunden en beneficio de las diferentes partes y de la sociedad en su conjunto.

Para ello, es necesario definir estados situacionales y factores para el análisis. Los estados situacionales permiten generar las condiciones para determinar un problema y factor desencadenante del conflicto en cada uno de los factores situacionales requeridos para el análisis: Económico – Financiero, Tecnológico, Ambiental y Social

En este contexto, se definen indicadores de cada uno de los estados situacionales, los mismos son ser descritos (cualitativamente) y calificados (cualitativamente) para definir un índice de conflictividad de cada estado situacional y su afectación para definir el estado situacional en la organización

En el trabajo, solo se exponen los problemas económicos-financieros y sociales por ser los de mayor influencia política en la gestión administrativa de la ESPOCH.

**Tabla 1. Problemas económicos-financieros de influencia política en la gestión administrativa**

<b>Problemas con influencia política</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Meta</b>
1- ¿Existen gratuidades indebidas de recursos materiales y financieros?	Nivel de corrupción en el manejo de recursos materiales y financieros	Cantidad de casos de corrupción por manejos materiales y financieros en el año.	-
2. ¿Cómo se gestionan las obligaciones tributarias en la cuantía y fecha establecida?	Nivel de eficiencia de la política tributaria de la universidad	Pagos ejecutados/ Pagos Planificados en el periodo	95%
3. ¿Cuál es el estado de las obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)?	Nivel de actualidad de pagos al IESS	Total de pagos al IESS/Volumen total de deuda en el período	98%
3. ¿La gestión de los problemas económicos y financieros demanda la intervención de la institucionalidad pública y también de la sociedad civil?	Grado en que el gobierno debe intervenir en la gestión de los conflictos económicos y procesar sus demandas	Gastos incurridos en la solución de conflictos/ Total de gastos presupuestados al efecto	Menos 20%
4. ¿Los problemas económicos y financieros, están presentes en los medios de comunicación, de qué manera?	Nivel de intensidad en que están presentes en los medios de comunicación los problemas económicos financieros	Cantidad de vistas públicas por conflictos políticos en el período/ Total de vistas públicas en el año.	-
5. ¿La inestabilidad laboral, incumplimiento de pagos, incumplimiento de las políticas de remuneraciones y la falta de control sobre las políticas de empleo, implican movilizaciones sociales que agudicen la problemática en el territorio?	Nivel de incidencia del incumplimiento de las normas de contratación laboral	Cantidad de contratos impugnados por el Ministerio de Relaciones Laborales/ Total de contratos del período Cantidad de reclamos salariales en el período/ Total de reclamos del año	- Menos del 10%
6. ¿Los daños y perjuicios económicos provocados a la entidad sobre los recursos materiales, económicos y financieros, repercuten en sus	Grado en que los daños y perjuicios económicos provocados a la entidad sobre los recursos materiales,	Cantidad de objetivos incumplidos por ineficiencia en el manejo de recursos/ Total de objetivos del período	-

objetivos, metas y resultados?	económicos y financieros, repercuten en sus objetivos, metas y resultados		
7. ¿Las acciones de auditoría, supervisión y control que se realizan son efectivas en la minoración de los daños y perjuicios económicos causados al patrimonio público	Nivel de efectividad de las acciones de auditoría, supervisión y control	Total de auditorías ejecutadas/ Total de auditorías planificadas Promedio del valor de los indicadores obtenidos / promedio de la meta propuesta) Cantidad de acciones correctivas que se cumplieron en el tiempo establecido inicialmente / Cantidad de acciones correctivas levantadas	100%  Mayor es al 80%  100%
8. ¿Existe transparencia en la ejecución del presupuesto?	Nivel de transparencia en la gestión presupuestaria	Reclamos atendidos/ Reclamos recibidos Cantidad de sanciones y decisiones contra funcionarios/ Número de denuncias	100%  -
1- ¿Existen gratuidades indebidas de recursos materiales y financieros?	Nivel de corrupción en el manejo de recursos materiales y financieros	Cantidad de gratuidades indebidas detectadas/ Total de gastos del período Valor de las gratuidades indebidas/ Presupuesto de la institución Costo de oportunidad de las gratuidades indebidas	-

Fuente: Resultados de la investigación. Elaborado por los autores.

En la definición operacional de los indicadores se ha presentado en la tabla 1, solo algunas expresiones de cálculo. Es preciso destacar que por las características de los indicadores presentados (cualitativos) y la complejidad de su determinación exacta, los mismos se apoyan en encuestas a partir de escalas de puntuación que denotan un resultado integrador. Tal es el caso de la transparencia en la gestión. Al respecto se aplican encuestas en diferentes momentos del año que miden: el grado de información de la ejecución presupuestaria en el sitio web de la institución, la existencia de mecanismos para presentar los reclamos, accesibilidad y claridad de los procesos burocráticos, esfuerzos anticorrupción, entre otros. Del mismo modo, teniendo en cuenta que la meta refiere el valor numérico proyectado del indicador en algunos casos no se define valor ya que el valor deseado es cero, lo que significa la no ocurrencia del suceso.

En la tabla 2 se muestran los problemas de tipo social que tienen influencia en la gestión administrativa de la universidad. También pueden ser considerados problemas de tipo tecnológico y ambiental si resultaran pertinentes. A modo de ejemplo se muestran los problemas de tipo social.

**Tabla 2. Problemas sociales de influencia política en la gestión administrativa**

Problemas con influencia política	Indicadores	Definición operacional	Meta
1. ¿Los Espacios de Bienestar para la comunidad politécnica	Nivel de servicio de los espacios de	Percepción de la calidad del servicio recibido/ Expectativa del	Mayor 80%

brindan un servicio satisfactorio para un adecuado proceso educativo?	bienestar para la comunidad politécnica	servicio.  Estos resultados emanan de encuestas de satisfacción de expectativas de los usuarios	
2. ¿La Normativa del Servicio de Becas para estudiantes de la ESPOCH aprobada con resolución No. 584.CP.2012 resulta efectiva?	Nivel de efectividad de la normativa del servicio de becas	Requisitos evaluados satisfactoriamente/ Total de requisitos de la normativa	100%
3. ¿La Política de Acción Afirmativa y el Reglamento de Atención a estudiantes con discapacidad refiere impacto positivo en la comunidad?	Nivel de atención a estudiantes discapacitados	Cantidad de estudiantes discapacitados atendidos/ Total de estudiantes discapacitados Cantidad de estudiantes discapacitados satisfechos/ Total de estudiantes atendidos en el período	100%
4. ¿Cómo se emplea el presupuesto para proyectos sociales como parte del bienestar politécnico?	Nivel de utilización del presupuesto en proyectos de bienestar politécnico	Valor del presupuesto ejecutado en proyectos de bienestar politécnico/ Valor de presupuesto asignado en el período	100%
5. ¿Cómo es la participación de la mujer en la gestión administrativa de la ESPOCH?	Nivel de participación de mujeres en la gestión administrativa	Cantidad de mujeres directivos/ Total de mujeres que participan en la gestión administrativa	30%

Fuente: Resultados de la investigación. Elaborado por los autores.

Las relaciones de cálculo para los índices de conflictividad son las siguientes:

$$IcPS = \sum_{i=1}^n PSi * Wi \quad (1)$$

$$IcPEF = \sum_{i=1}^n PEFi * Wi \quad (2)$$

$$IcPA = \sum_{i=1}^n PAi * Wi \quad (3)$$

$$IcPT = \sum_{i=1}^n PTi * Wi \quad (4)$$

Los valores correspondientes a  $PS_i$ ,  $PEF_i$ ,  $PA_i$ ,  $PT_i$  se asignan a partir de una escala tipo Likert que refiere un formato (opcional) de 1 a 5 puntos o de 0 a 5 puntos.

Los valores de  $w_i$  se hallan en el intervalo:  $0 < w_i < 1$

Donde:

$n$ : Cantidad de factores  $i$  asociados a los problemas,  $i=1,2,3,\dots,n$

$IcPS$ : Índice de conflictividad política que genera la gestión administrativa con relación a los problemas sociales.



IcPEF: Índice de conflictividad política que genera la gestión administrativa con relación a los problemas económicos y financieros

IcPA: Índice de conflictividad política que genera la gestión administrativa con relación a los problemas ambientales

IcPT: Índice de conflictividad política que genera la gestión administrativa con relación a los problemas tecnológicos

Wj: Factor de ponderación asociado al problema j.

PSi: Evaluación del indicador i asociado al problema social

PEFi: Evaluación del indicador i asociado al problema económico financiero

PAi: Evaluación del indicador i asociado al problema ambiental

PTi: Evaluación del indicador i asociado al problema tecnológico

El Índice de Conflictividad Política General, ICP, es la media aritmética de los índices calculados anteriormente. Su influencia en la situación de la organización se determina a través de la siguiente regla de decisión.

**Tabla 3. Regla de decisión**

Influencia de la conflictividad política	Débil	Media	Alta	Muy Alta
Intervalo de evaluación cuantitativa	0-2	2.1- 3	3.1- 4	4.1- 5

Fuente: Resultados de la investigación. Elaborado por los autores.

### 3. Resultados del análisis de la conflictividad política de la gestión administrativa

El análisis se realizó en el mes de mayo de 2016. Se aplicó un método de muestreo no probabilístico por conveniencia teniendo en cuenta la naturaleza del proceso que se investiga, el nivel de conocimiento del contenido a investigar por parte del participante, nivel de participación e influencia del participante en la vida universitaria así como la plaza que ocupa en la universidad.

Teniendo esta situación la muestra tuvo un tamaño de 50 personas.

En la tabla 4 se presentan los resultados para el problema económico financiero.

**Tabla 4. Evaluación media y porcentaje de cumplimiento de los indicadores del problema económico financiero**

Indicador	Evaluación media (puntos)	Porcentaje de cumplimiento
Nivel de corrupción en el manejo de recursos materiales y financieros	-	-
Nivel de eficiencia de la política tributaria de la universidad	4.5	90
Nivel de actualidad de pagos al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	4.2	84

Grado en que el gobierno debe intervenir en la gestión de los conflictos económicos y procesar sus demandas	4	80
Nivel de intensidad en que están presentes en los medios de comunicación los problemas económicos financieros	-	-
Nivel de incidencia del incumplimiento de las normas de contratación laboral	2	40
Grado en que los daños y perjuicios económicos provocados a la entidad sobre los recursos materiales, económicos y financieros, repercuten en sus objetivos, metas y resultados	3	60
Nivel de efectividad de las acciones de auditoría, supervisión y control	4	80
Nivel de transparencia en la gestión presupuestaria	4.31	86.2

Fuente: Resultados de la investigación. Elaborado por los autores.

Como indican los resultados de la tabla 4, las normas de contratación laboral refieren la menor puntuación. Ello está influenciado por los intereses políticos que trajeron como resultado: la contratación de personal sin tener en cuenta los requisitos establecidos en la ley de contratación del talento humano, solo los intereses políticos asociados a la búsqueda de votos para elecciones de rector y vicerrectores en la universidad. También el despido involuntario del personal docente y administrativo de contrato ocasional sin tener en cuenta la evaluación del desempeño. Estos acontecimientos afectaron notablemente los procesos de acreditación universitaria, investigación científica y calidad de la docencia. Del mismo modo, se vio afectada la imagen de la institución en la localidad y el país.

El presupuesto asignado por el estado a la institución, en el momento del estudio, presentó un bajo nivel de cumplimiento, cuyas manifestaciones fundamentales estuvieron asociadas al atraso significativo de pagos a docentes contratados, jubilados, asistencia a otras extensiones de la ESPOCH en otras provincias, inversiones, entre otras.

Los resultados asociados al problema social se presentan en la tabla 5.

**Tabla 5. Evaluación media y porcentaje de cumplimiento de los indicadores del problema social**

Indicador	Evaluación media (puntos)	Porcentaje de cumplimiento
1. ¿Los Espacios de Bienestar para la comunidad politécnica brindan un servicio satisfactorio para un adecuado proceso educativo?	Nivel de servicio de los espacios de bienestar para la comunidad politécnica	3
2. ¿La Normativa del Servicio de Becas para estudiantes de la ESPOCH aprobada con resolución No. 584.CP.2012 resulta efectiva?	Nivel de efectividad de la normativa del servicio de becas	4
3. ¿La Política de Acción Afirmativa y el Reglamento de Atención a estudiantes con discapacidad refiere impacto positivo en la comunidad?	Nivel de atención a estudiantes discapacitados	4.5
4. ¿Cómo se emplea el presupuesto para proyectos sociales como parte del bienestar politécnico?	Nivel de utilización del presupuesto en proyectos	3

	de bienestar politécnico	
5. ¿Cómo es la participación de la mujer en la gestión administrativa de la ESPOCH?	Nivel de participación de mujeres en la gestión administrativa	2.5

Fuente: Resultados de la investigación. Elaborado por los autores.

La igualdad de género presentó la más baja evaluación. Al respecto, los intereses políticos fueron más fuertes que el interés de aumentar el papel de la mujer en la gestión administrativa. Asimismo, hubo un servicio poco satisfactorio en los espacios de bienestar politécnico y no se ejecutó ningún proyecto de tipo social como parte del bienestar politécnico. En la tabla 6 se muestran los resultados de todos los índices de conflictividad política en los diferentes problemas.

**Tabla 6. Índices de conflictividad política por tipo de problema y general**

ÍNDICES	RESULTADOS (Puntos)
Índice de conflictividad asociado al problema económico financiero (IcPEF)	3.89
Índice de conflictividad asociado al problema tecnológico (IcPT)	3.55
Índice de conflictividad asociado al problema social (IcPS)	3.4
Índice de conflictividad asociado al problema ambiental (IcPA)	3.55
<b>INDICE DE CONFLICTIVIDAD POLÍTICA GENERAL (ICP)</b>	<b>3.60</b>

Fuente: Resultados de la investigación. Elaborado por los autores

El Índice de Conflictividad política General (ICP) refiere un valor de 3.60. Según la regla de decisión, este valor clasifica como Alta. Esta situación es negativa para la gestión administrativa universitaria porque obstaculiza el cumplimiento de los objetivos y limita la efectividad de los procesos de apoyo en relación a los procesos claves de la institución.

Al respecto es necesario, respetar la pluralidad y la democracia desde el reconocimiento de los valores y la misión de la universidad, despojándola de toda postura arribista, de interés particular y no colectivo. Defender la autonomía científica y pedagógica de la universidad asentada en la dependencia financiera del estado.

La vida política de la universidad, debe estar al servicio de la misma y de su compromiso con la sociedad y el país en general. Como afirma (De Sousa Santos, B. 2010); la necesidad de una nueva institucionalidad de democracia es fundamental para tornar transparentes, mensurables, regulables y compatibles las presiones sociales sobre las funciones de la universidad. Y sobre todo para debatir en el espacio público de la universidad y tornarlas objeto de decisiones democráticas.

## CONCLUSIONES

- La investigación reveló que existe una creciente base teórica-conceptual sobre el control de gestión y su aplicación tanto en organizaciones productivas y de servicios. Sin embargo, en contraste con

este desarrollo el referente metodológico en el contexto universitario y en particular en la gestión administrativa de universidades ecuatorianas manifiesta escasos trabajos que consideren la conflictividad política, como un elemento que influye en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

- Los índices de conflictividad calculados están asociados a los problemas más significativos que se relacionan con la gestión administrativa de la universidad pública y los procesos que la integran. En esta dirección, el problema económico financiero, es el de mayor afectación, al estar asociado al bajo desempeño de la ejecución presupuestaria y su impacto en los procesos claves y de gestión del talento humano.
- Los índices propuestos en este trabajo, pueden servir para monitorear y controlar el efecto de la conflictividad política, en varios períodos del año, de modo tal, que la administración pueda tomar medidas con un enfoque proactivo.
- Los índices elevados de conflictividad política son negativos para la institución, ya que no son resultados de un proceso que busca la democracia participativa de los diferentes grupos de interés y corrientes políticas que existen en los predios universitarios.
- Le corresponde a la máxima dirección de la universidad en colaboración con las organizaciones estudiantiles y gremiales adoptar el plan de acción consecuente para crear un clima de entendimiento, paz y conciliación de intereses a favor de la auténtica autonomía universitaria.

## REFERENCIAS

1. Alfonso, D. (2007). Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del sistema de dirección de la Empresa. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana, Cuba.
2. Amat, J. (2013). El Control de Gestión, una Perspectiva de Dirección. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España. ISSN 1696-8352. ISBN
3. Cejas J. y otros. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la Gestión Universitaria en América Latina. Revista de Gestión Universitaria. ISSN 1852-1487. Vol5.No.1. Argentina.
4. De Sousa Santos, B. (2010). La universidad del siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad. Ediciones Trilce.
5. Hernández, G. C. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 16(27), 57-72.
6. Knight, J. (1994) Internationalization: Management strategies and issues. International Education Magazine. 21-22
7. Ley Orgánica de Educación Superior de Ecuador – LOES, Registro Oficial No. 298, de 12 de octubre de 2010.
8. Michelen, E. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. Ingeniería Industrial, 31(2). Royero, J. (2006). Modelo de control de gestión para

sistemas de investigación, universitarios, Instituto universitario de Tecnología José Antonio Anzoátegui, Revista Iberoamericana de Educación. ISSN: 1681-5653)

9. Santos, L. (2012). Mejoramiento y aplicación de un modelo de gestión y universidad productiva de la facultad de Ingeniería Industrial. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Máster. Facultad de Ingeniería Industrial, ISPJAE, La Habana, Cuba.
10. Silva, A. A. (2002). Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una discusión. Tiempo Universitario, 3.