



Mayo 2020 - ISSN: 2254-7630

## METODOLOGÍA PARA TOMA DE DECISIONES EN EL CAMPO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

**Fausto Marcelo Donoso Valdivieso**

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
fdonoso@epoch.edu.ec

Doctor en Ciencias Económicas, Master en Gerencia Empresarial, Ingeniero de Empresas  
Docente – Investigador de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH

**Antonio Durán Pinos**

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
antonio.duran@epoch.edu.ec

Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Economista  
Docente – Investigador de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH

**Milton Ignacio Sanmartín Martínez**

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
milton.sanmartin@epoch.edu.ec

Magister en Educación y Desarrollo Social, Ingeniero Comercial  
Docente – Investigador de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Fausto Marcelo Donoso Valdivieso, Antonio Durán Pinos y Milton Ignacio Sanmartín Martínez (2020): “Metodología para toma de decisiones en el campo administrativo de las universidades públicas”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/05/toma-decisiones-universidades.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe2005toma-decisiones-universidades>

### Resumen

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 cumple su verdadera función social en la medida en que se adecúa a las exigencias que la sociedad le demanda. Ante esta perspectiva, la presente investigación presenta una crítica a la forma en que las estructuras organizativas de las universidades ecuatorianas se insertan en las tendencias al cambio para adaptarse a los nuevos enfoques gerenciales apoyados en la tecnología, para romper la burocracia y la estructura piramidal que permita tomar decisiones con mayor eficiencia y productividad. Los principales objetivos del estudio involucran en una primera fase, diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de las universidades, y en una segunda fase proponer un modelo metodológico de gestión administrativa que logre revertir la problemática identificada. Se trabajó con una muestra de 10 profesionales expertos de las distintas Universidades del Ecuador, a los que para el levantamiento y procesamiento de la información se aplicó el método Delphi. Los resultados de la investigación reflejan principalmente que las universidades se manejan mediante procesos administrativos desactualizados e incompletos y con criterio altamente político. Es así que, al final de este estudio, se propone un modelo de gestión administrativa que sirva de apoyo para la toma de

decisiones en las instituciones de educación superior que están haciendo un esfuerzo para transformarse y dar respuesta a la contemporaneidad.

### **Palabras clave**

Modelo de control de gestión para universidades públicas – Gestión administrativa en universidades públicas – Indicadores de gestión para universidades públicas – Toma de decisiones en universidades públicas – Universidades públicas del Ecuador

### **Abstract**

The university is the social institution whose general function is to preserve, develop and promote the culture of society, fundamentally through the training of professionals. Said in this way, it is understood that it fulfills its true social function to the extent that it meets the demands that society demands of it. In this perspective, the present research presents a critique of the way in which the organizational structures of Ecuadorian universities are inserted into the tendencies to change to adapt to the new management approaches supported by technology, to break the bureaucracy and the pyramid structure that allow you to make decisions with greater efficiency and productivity. The main objectives of the study involve, in a first phase, diagnosing the current situation of the administrative management of the universities, and in a second phase, proposing a methodological model of administrative management that manages to reverse the identified problem. We worked with a sample of 10 expert professionals from the different Universities of Ecuador, to whom the Delphi method was applied to collect and process the information. The research results mainly reflect that the universities are managed through outdated and incomplete administrative processes and with highly political criteria. Thus, at the end of this study, an administrative management model is proposed to support decision-making in higher education institutions that are making an effort to transform and respond to contemporaneity.

### **Keywords**

Management control model for public universities – Administrative management in public universities – Management indicators for public universities – Decision making in public universities – Public universities of Ecuador

## **1. INTRODUCCION**

La universidad ecuatoriana en el marco del nuevo ordenamiento jurídico implementado en el país desde la aprobación de la nueva constitución en 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, y conforme a su última actualización en abril del 2019, 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.

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.

En el contexto universitario Royero (2012); Valle Barra (2006); Aguilar F. (2015); Sacasas (2014) 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.

Si las universidades públicas no toman conciencia de que su forma de gestión, en la más elevada de sus acepciones, debe ser coherente con los cambios actuales; si no se produce un nuevo modelo de gestión que enfrente la voracidad de estos cambios, se verán desplazadas por instancias más dinámicas y con mayor capacidad de adaptación y, en definitiva, deberán asumir el riesgo de no cumplir con el papel que la sociedad determinó para ellas. Establecer las pautas que permitan conjuntar los elementos para desarrollar un nuevo esquema de gestión universitaria, resulta, bajo nuestro punto de vista, pertinente de estudio en los actuales momentos.

En los últimos tiempos se ha desarrollado un amplio debate sobre la calidad de la educación superior, en el que se encuentran distintas aproximaciones al tema, las mismas parecen coincidir en que el mejoramiento de la calidad constituye un campo problemático de difícil definición e intervención por las dimensiones que lo afectan a nivel institucional o social.

La calidad es un valor que se define considerando situaciones educativas específicas y no debe entenderse como un valor absoluto. Los significados que se le atribuyen a la calidad dependerán de la perspectiva social y teórica desde la cual se hacen, de los sujetos que la enuncian (profesores, padres de familia, estudiantes, sectores productivos, Estado) y desde el lugar en que se realiza.

En la conferencia de la UNESCO, realizada en la Habana en 1996, sobre la Calidad de la Educación Superior, se planteó que la calidad podría definirse como la educación del ser y del quehacer de la educación superior, deber ser.

La calidad de la educación superior es un concepto multidimensional, que incluye características universales y particulares que aluden a la naturaleza de las instituciones y a los problemas que se plantean en relación con los distintos contextos sociales en el marco de prioridades nacionales, regionales y locales. En esta conferencia se definió que la calidad de la educación superior aparece vinculada a una problemática actual de extrema complejidad; que incluye:

- La expansión que la educación superior ha experimentado en el continente
- La dificultad estructural de los sistemas educativos, expresada en la muy escasa conexión entre sus distintos niveles.
- La alarmante disminución de las dotaciones presupuestarias destinadas a esas crecientes necesidades.
- La difícil situación del personal docente que, en porcentajes muy elevados, no tienen estabilidad laboral y reciben escasas remuneraciones.
- La necesidad de abordar procesos de innovación curricular y de mejoramiento de los métodos de enseñanza-aprendizaje.
- El vertiginoso avance del conocimiento y del acceso a la información.

Las instituciones de educación superior, para garantizar el mejoramiento sostenido de sus actividades y pertinencia social, requieren planificar el desarrollo institucional estratégicamente y evaluar sistemáticamente el trabajo universitario y sus resultados.

El plan estratégico posibilita organizar las actividades que desarrolla la institución, optimizando recursos en relación a su Misión, Visión, a la vez que facilita su seguimiento y es ante todo una importante herramienta para la gestión en cuanto su elaboración implica un proceso en que amplios sectores internos y de la sociedad reflexionan sobre su situación, plantean estrategias para su desarrollo y consolidan su compromiso con la institución. Por otra parte, es urgente para las instituciones educativas superiores ecuatorianas, comprometidas con una mejor contribución a la sociedad, impulsar el desarrollo de una cultura de evaluación. Esto tendrá que asumirse como un proceso que requiere, sobre todo en sus inicios, enfatizar la autoevaluación de todos sus haceres. En el proceso administrativo de las universidades son fundamentales, además del planeamiento, el tipo de organización y dirección de estas instituciones. La estructura organizacional debe ser coherente con la Visión, Misión y el proyecto académico de la institución.

Es necesario que las instancias de la organización, la división del trabajo y las relaciones que de estas se derivan, guarden relación con el proyecto académico, el tamaño y la complejidad de la institución.

La estructura organizacional debe posibilitar fluidez en los procedimientos, en las formas de comunicación interna y externa en las decisiones inherentes a los haceres académico – administrativo,

evitando la centralización, burocratización, concentración de poder y funciones o también, su dispersión. La dirección de la institución debe estar a cargo de líderes creativos, visión y actitud prospectiva, capacidad para valorar y solucionar problemas, aptitud para la gestión que posibilite nuevas y mejores formas de trabajo, el acertado manejo de relaciones personales e interinstitucionales, y un elevado compromiso moral para impulsar los cambios que la institución requiere en atención a las demandas sociales.

Sin perjuicio del derecho que tienen las instituciones universitarias públicas y particulares cofinanciadas a las asignaciones del Estado para su funcionamiento y desarrollo, es necesario diversificar las fuentes de ingreso, generando recursos en las mismas actividades que realiza o accediendo a mayores contribuciones de organismos nacionales y extranjeros. En todo caso, todas las instituciones de educación superior, deben desarrollar una cultura de optimización del uso de los recursos en el cumplimiento de sus altos propósitos.

La diversificación de las fuentes de ingreso implica generar efectividad interior de la institución, credibilidad de los distintos sectores de la sociedad e incrementar sostenidamente su capacidad de gestión. La dirección universitaria debe estar comprometida con el bienestar de todos los actores universitarios, lo que se traduce en políticas de desarrollo profesional y personal, ambiente de equidad, justicia, democracia y servicios básicos que estén en correspondencia con los objetivos institucionales.

Este complejo proceso administrativo de las instituciones universitarias debe, al igual que los procesos académicos, ser objeto de seguimiento y evaluación permanentes para mejorar su calidad sostenidamente.

## **2. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

El término gestión, según la Real Academia Española de la Lengua, proviene del verbo gestionar; “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Por ello gestión y gerencia son términos que se utilizan más en el ámbito empresarial, mientras que administración es un término más amplio.

El control de gestión se refiere exclusivamente a los fenómenos administrativos que pueden ser expresados cuantitativamente. Cualquier acción administrativa puede ser evaluada observando cinco cualidades fundamentales que son: eficacia, efectividad, economía, calidad y mejoramiento. Los cinco atributos miden y evalúan los resultados de la gestión a través de indicadores numéricos.

Según Henry Fayol, citado por Luna González (2014, pág. 42) las funciones administrativas son cinco: planeación, organización, dirección, coordinación y control, es la encargada de integrar en torno de los objetivos institucionales el aporte de cada área funcional, proporcionándole una orientación común a los esfuerzos y recursos propios de cada una. Definición similar también planteada por Miner (1978).

### **2.1. Planeación**

Planeación, es concebida como una herramienta gerencial que articula y orienta las acciones de la entidad para el logro de los objetivos institucionales en cumplimiento de su misión particular y de los fines del estado en general. La planeación debe ser participativa y concertada.

Según Marco & Loguzzo (2016) es la función que comienza el ciclo, ya que establece los elementos y criterios generales sobre los que se asientan las demás. La planeación consiste en determinar las bases que guíen la acción futura. El proceso de planeación consiste en la determinación de los objetivos, el estado de cosas futuro que se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlo. En este sentido, planear consiste en determinar los objetivos que se espera alcanzar y los cursos de acción adecuados para alcanzarlos.

La planificación atraviesa todos los niveles de la organización y, por ello, se planifica sobre realidades diferentes en cada caso; en consecuencia, existen planes de diferente naturaleza. Los planes pueden establecerse sobre los métodos de trabajo, pueden estar relacionados con la sucesión de actividades en el tiempo, pueden referirse a comportamientos esperados o pueden establecerse en relación a la asignación de fondos.

## **2.2. Organización**

Organización, función básica de la gestión gerencial, que consiste en realizar la división y distribución de funciones y de competencias asignadas, con miras a lograr los fines y objetivos institucionales y del estado.

Para Marco & Loguzzo (2016) es "(...) la acción de organizar una organización, es decir, una entidad social, deliberadamente constituida para la persecución de fines específicos". Esta función consiste esencialmente en la estructuración de la organización para la persecución de los objetivos establecidos. Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, y a la asociación de personas y recursos a puestos específicos. Según el nivel de la organización al que hagamos referencia, podemos hablar de diferentes tareas de diseño organizacional. En el nivel operativo, el diseño consiste en el análisis y la descripción de puestos. Esta tarea consiste en determinar el conjunto de tareas que comprende cada puesto de trabajo específico, es decir, su contenido. En el nivel medio, el diseño comprende el agrupamiento de las unidades sobre la base de algún patrón homogéneo, es decir, agrupar los puestos de trabajo según algún criterio racional, como podría ser por funciones, por productos, por cliente, por zona geográfica, entre otros. En el nivel directivo, el diseño organizacional refiere a la organización como un todo y, de acuerdo con los criterios mencionados previamente, se determina el tipo de organización en función de las características de su estructura.

## **2.3. Dirección**

La dirección de planeación asesora en todas las áreas en la definición y elaboración de los planes de acción y ofrecen los elementos necesarios para su articulación y correspondencia en el marco del plan indicativo.

Las funciones previas, planeación y organización, hacían referencia a actividades anteriores a la acción organizacional. La primera de ellas al diseño de programas que guíen la acción organizacional, la segunda al diseño de la organización más adecuada para la persecución de los objetivos establecidos. La función de dirección hace referencia a la conducción de esta entidad social hacia la persecución de los objetivos establecidos, es decir, cómo se motoriza la capacidad de acción potencial que representa una organización. (Marco & Loguzzo, 2016)

En este sentido, la dirección implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos. A medida que ascendemos en la estructura organizacional, el peso relativo de la función de dirección es mayor, ya que quien dirige es responsable de los resultados alcanzados por las personas que están a su cargo. Por ello, debe procurar, en primer lugar, generar las mejores condiciones posibles para que el personal a su cargo realice las tareas asignadas y obtenga los resultados esperados.

Para esta tarea, son indispensables competencias específicas en relación con la comunicación, el liderazgo y la motivación.

La dirección, como otras funciones mencionadas, también atraviesa toda la estructura organizacional, ya que en todos los niveles se requieren funciones de dirección. En el nivel operativo, son los supervisores y encargados; en el nivel medio, los mandos medios; en el nivel directivo, los gerentes, ejecutivos o dirigentes. La terminología a emplear para llamar a cada uno de estos actores derivará de la naturaleza de la organización y de su estructura.

## **2.4. Coordinación**

La coordinación consiste en integrar todas las actividades y departamentos de las organizaciones facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.

## **2.5. Ejecución**

Ejecución, implica el desarrollo de las actividades de la organización determinadas en el proceso de planeación que contribuyen al logro de los objetivos corporativos establecidos, mediante la aplicación y/o combinación adecuada de procesos, procedimientos, métodos, normas, recursos, sistemas de comunicación, información y seguimiento.

## **2.6. Evaluación**

Evaluación es el conjunto fundamental de la planeación, que consiste en la verificación y seguimiento de la gestión, dándole dinamismo al proceso planificador y facilitando la realimentación de las actividades, la toma de decisiones y la reorientación de las acciones para garantizar el logro de los resultados previstos. Adicionalmente, Marco & Loguzzo (2016) destacan que “como función de la administración, el control posee la finalidad de verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos”. El objetivo de los procesos de control consiste en identificar los desvíos existentes entre lo que se planeó y los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional por medio de acciones correctivas orientándolo hacia los objetivos establecidos. El proceso de planeación se encuentra íntimamente relacionado con el de control, ya que controlar sin sustentar el proceso sobre un plan carecería de sentido, al no poseer un parámetro que sirva de guía tanto para el accionar organizacional como para el proceso de control.

A su vez, las organizaciones más modernas e innovadoras establecen estrategias de aprendizaje que les permitan reflexionar sobre la forma en la cual realizan sus tareas y resuelven sus problemas, a fin de mejorar las tareas y su desempeño.

Las dependencias de control interno evalúan el proceso de planeación en toda su extensión y con base en los resultados obtenidos hace las recomendaciones de ajuste o mejoramiento del proceso; también evalúa que estén claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad y que todas las acciones se enmarquen dentro de este contexto.

## **3. LA GESTIÓN UNIVERSITARIA**

La visión de la universidad moderna vista desde su acepción más general plantea lo siguiente: “preservar, desarrollar y promover a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad (...)” (Horruitiner Silva, 2012)

Según Aguilar F. (2015), como consecuencia de la observación analítica, definen a la universidad como una institución social conformada por un sistema de procesos conscientes.

La concepción que se adopta en este trabajo incorpora como cuestiones propias de la “gestión institucional” tanto el gobierno como la administración. Incluye lo referido al sentido y a la orientación del conjunto institucional. Incorpora el análisis de la formulación, la sanción y la preservación de las normas formales y de las reglas de comportamiento. Comprende los procesos de implementación de decisiones políticas y de adquisición, asignación y administración de recursos, con su consiguiente control operacional. Abarca el mantenimiento del clima y de la cultura organizacional. Incluye al conjunto de condiciones para el desempeño de las funciones básicas de la universidad, determinando la calidad de sus prestaciones y los resultados e impactos que produce. Entiende que la eficiencia administrativa debe seguir a una buena definición de políticas institucionales, a la vez que sostiene que un buen gobierno institucional sólo se consolida en el largo plazo si se apoya en una buena gestión administrativa.

A continuación, en los marcos de esta investigación se relacionan un conjunto de especificidades de la gestión universitaria:

1. Las cuestiones relativas a la administración suponen restricciones externas e internas. Si bien las universidades tienen capacidades de decisión sobre aspectos vinculados a su misión y procesos, están condicionadas a regímenes normativos que limitan y regulan su estructura y funcionamiento, sus relaciones con el entorno y su régimen administrativo. Además, refieren relaciones de dependencia tanto desde el punto de vista político como de financiamiento adoptadas en otras instancias de gobierno.
2. La gestión universitaria tiene un impacto no fácilmente identificable sobre las dimensiones que convencionalmente se utilizan para la evaluación de las actividades académicas, investigativas y

de vinculación con la comunidad local. Por lo general el impacto es reconstruido por medio de inferencias. Esta es una gestión que difiere de aquella que se desarrolla en contextos organizacionales jerárquicos, con resultados medibles en el corto plazo y con indicadores fácilmente cuantificables.

3. La interrelación entre las demandas sociales y del mercado y la lógica del desarrollo y transmisión del conocimiento que supone una redistribución de recursos al interior de las universidades que exige una gestión administrativa de enfoque proactivo y orientada a la satisfacción de los estándares de calidad de los procesos claves de la institución y patrones de acreditación de carreras universitarias.

No obstante, a estas especificidades, la universidad tiene que seguir atendiendo a otras necesidades no claramente discernibles y cuya satisfacción forma parte de la misión permanente, como es la reafirmación de la identidad cultural dentro de la universidad multifuncional, recuperando la formación humanística y rechazando la orientación meramente tecnocrática (Vásquez García, 2015).

### **3.1. Las exigencias de la educación superior en el siglo XXI**

Según Almuíñas Rivero, González Meriño, & Morales Batista (2011) estamos en presencia de un mundo unipolar, donde el auge de la ideología neoliberal está provocando serias consecuencias políticas, sociales y económicas en todos los países. La globalización como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada en los procesos económicos es la base de los conflictos y problemas sociales graves que vive el planeta. La presencia de un neoliberalismo globalizado basado en políticas económicas y sociales sustentadas por la no intervención del estado en la economía, la existencia de mercados sin regulación y un control económico cada vez mayor de las corporaciones transnacionales son aspectos que atentan contra el desarrollo de muchos países, sobre todo los más pobres. Se globalizan los mercados, la competencia, el capital financiero y los patrones de comercio, creando una inestabilidad sin precedentes para muchas organizaciones.

A ello se une el auge del terrorismo y los conflictos regionales; el aumento de la crisis de valores y la profunda crisis financiera actual. Este escenario nada optimista ha ocasionado en muchos países pobres el abandono del proyecto de independencia nacional, el crecimiento del empleo informal, el aumento de la delincuencia, la criminalidad y el narcotráfico, la subordinación de las economías en función del pago de la deuda externa, así como una mayor dependencia de los organismos financieros internacionales, un aumento de los niveles de pobreza y marginalidad, del hambre y el desempleo y un deterioro creciente de los servicios sociales.

En la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES, 2008) celebrada en Colombia en junio del 2008, se expresa con claridad:

La Educación Superior es un bien público social, un derecho humano y universal y un deber del Estado. Ésta es la convicción y la base para el papel estratégico que debe jugar en los procesos de desarrollo sustentable de los países de la región.

En el referido documento se concibe además a la educación superior como:

Uno de los ejes dinamizadores de la región para el logro de una sociedad más justa y democrática, con mayor equidad, próspera y sustentable (...) además contribuye en el fortalecimiento de la integración regional de los países, en el avance social, la generación de riquezas, el fortalecimiento de las identidades culturales, la cohesión social, la lucha contra la pobreza y el hambre, la prevención del cambio climático y la crisis energética, así como para la promoción de una cultura de paz”.

Asimismo, se plantea que:

Es necesario promover el respeto y la defensa de los derechos humanos, incluyendo: el combate contra toda forma de discriminación, opresión y dominación; la lucha por la igualdad, la equidad de género; la defensa y el enriquecimiento de nuestros patrimonios ambientales; la seguridad y soberanía alimentaria; el diálogo intercultural.

Estos desafíos reflejan las altas demandas derivadas del cambio global de la época actual, así como constituyen las bases del proceso de transformación que reclama la sociedad en la región a las IES: compromiso social, calidad, pertinencia y autonomía.

Algunos de los principales retos que reclamaron la atención en dicha Conferencia fueron los siguientes:

- Formación de profesionales: formar personas, ciudadanos y profesionales integralmente, competentes y en función de las demandas de la sociedad; favorecer el acceso a la educación superior de calidad y como derecho real de todos, sobre todo de los sectores más desfavorecidos (políticas de inclusión); ampliar la cobertura, la flexibilidad y la diversidad de la oferta; elevar los niveles de permanencia y egreso incrementando además el apoyo público a los estudiantes; diseñar modelos educativos que favorezcan el aprendizaje centrado en el estudiante; diseñar currícula flexibles que ofrezcan diversas opciones para el tránsito de los estudiantes por las diferentes carreras según intereses y vocaciones;
- Posgrado: diversificar la oferta de estudios de postgrado, elevando sus niveles de calidad en nexos con la investigación bajo criterios rigurosos de exigencias; desarrollar a través de los posgrados líneas activas de investigación y creación intelectual para garantizar que sean estudios que promuevan las más altas calificaciones profesionales y la formación permanente, contribuyendo efectivamente a la generación, transformación y socialización del conocimiento.
- Investigación científica: desarrollar una investigación científica, tecnológica, humanística y artística fundada en la definición explícita de problemas a atender (incluyendo los sociales), y que dé solución fundamental al desarrollo del país o la región, y al bienestar de la población; transformar los modelos de relación entre los grupos de investigación académica y los usuarios del conocimiento; incrementar la difusión y la divulgación del conocimiento científico y cultural a la sociedad.
- Relaciones con el entorno: fortalecer las relaciones extensionistas con el entorno a través del diseño de un modelo académico caracterizado por la indagación de los problemas en sus contextos, la producción y transferencia del valor social de los conocimientos y el trabajo conjunto con las comunidades; incrementar el trabajo en redes académicas; alcanzar niveles superiores de integración regional y colaboración internacional.
- Gestión institucional: garantizar la rendición de cuentas a la sociedad; incrementar la participación de la comunidad académica en la gestión institucional; lograr una gestión presupuestaria más transparente; garantizar la formación y capacitación permanente de los docentes, creando adecuadas condiciones laborales y regímenes de trabajo, salario y carrera profesional; garantizar la profesionalización de los directivos; perfeccionar las formas de gobierno; fortalecer la articulación con los niveles educativos precedentes; promover la participación de distintos actores sociales en la definición de prioridades y políticas educativas, así como en la evaluación de éstas.

### 3.2. La planificación estratégica en las IES

La planificación estratégica está referida al proceso de formulación o diseño estratégico. Ha sido tratada por muchos autores Armijo (2011); Zambrano (2006); Fernández Romero (2004); entre otros; su utilización está muy extendida en las empresas y ha ganado auge en otros tipos de organizaciones, entre las que se encuentran las IES. Tiene su origen en la década de los setenta, siendo también uno de los enfoques más populares y actual en el medio universitario.

Según Zambrano (2006), la planificación estratégica consiste en relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

Para la Fernández Romero (2004), la planificación estratégica se enmarca en un estilo de dirección denominado dirección estratégica y consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización universitaria, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de los resultados esperados y que conforman lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión futura.

Según Almuñías Rivero, González Meriño, & Morales Batista (2011), dentro de los objetivos básicos de la planificación estratégica se encuentran asegurar el crecimiento y la sobrevivencia de IES a través de niveles mayores de eficiencia y eficacia de sus resultados. Su aplicación en algunas instituciones da un vuelco a la llamada "planificación tradicional o convencional universitaria", al tomar en cuenta variables que ésta no consideraba antes en todas sus magnitudes, tales son el caso de las variables políticas, los

juegos de poder de los actores influyentes en la realidad social y aquellas vinculadas con los estudios de viabilidad, por mencionar sólo algunas de ellas.

Señaló también algunas características principales de la planificación estratégica en las IES:

- Concibe a la IES como un sistema abierto. La Estrategia se centra fundamentalmente en el impacto de los resultados en el entorno (eficacia) con una atención preferente a las necesidades de los usuarios o beneficiarios y a la dinámica del contexto, sin restarle valor a los aspectos de la eficiencia organizacional.
- Busca y desea promover el cambio para ajustar el rumbo de la institución lo más rápido posible a las demandas del medio externo, dentro de un escenario dinámico futuro para tomar decisiones en el presente.
- En el proceso se utiliza preferentemente información cualitativa actualizada.
- Hace énfasis en las oportunidades del entorno y las fortalezas internas, tratando de enfrentar amenazas externas y eliminar y/o atenuar las debilidades internas.
- El horizonte temporal del plan puede contemplar diferentes alcances (corto, mediano y largo plazos), estableciéndose un orden de jerarquía entre los mismos.
- Se definen prioridades institucionales que varían con el tiempo.
- Exige que las altas autoridades universitarias se involucren activamente y brinden un espacio para la participación y el compromiso de los restantes miembros de la IES con la Estrategia formulada, así como su implementación y control. Ello significa que no basta sólo con la visión personal de los directivos, sino que es necesario enfatizar en las valoraciones individuales, colectivas y colegiadas. Por ello la inserción adecuada del factor humano en el proceso es de vital importancia.
- Favorece el pensamiento inductivo y por lo tanto las alternativas en el trabajo, así como el cambio continuo y la innovación.
- Posibilita el seguimiento y el ajuste constante de la Estrategia formulada a través de un sistema diseñado a tales efectos (control estratégico).
- Es propia de todos los niveles de dirección.
- Optimiza los recursos dentro del medio ambiente en que opera.
- El proceso exige un seguimiento y una evaluación final.

Existen metodologías que le han dado sustento y se han estructurado según las necesidades propias de la organización. En ellas se observan elementos comunes tales como: Determinación de la misión, la visión, los valores compartidos, el diagnóstico estratégico, la determinación de áreas de resultados claves (predominante en los modelos de la literatura cubana), los escenarios, la formulación de objetivos estratégicos para las diferentes áreas de resultados claves, el análisis de opciones estratégicas y la selección y formulación de estrategias particulares.

Ahora bien, el hecho de llevar a cabo un adecuado proceso de planificación estratégica y por tanto de formular o diseñar “una buena estrategia institucional” no es sinónimo de éxito, sólo es el comienzo, es una condición necesaria, pero no suficiente para lograr resultados pertinentes; ello dependerá además de su implementación y control de dicha Estrategia.

### **3.3. La evaluación a la gestión universitaria en el Ecuador**

Desde la aparición de la LOES en el país, en el año 2010, las IES han tenido que someterse a varios procesos de evaluación, que entre otros aspectos también evalúa la gestión universitaria, vista como un eje de apoyo o transversal a la gestión de las funciones sustantivas de la educación superior: formación, investigación y vinculación.

Según el CACES (2019):

En los diez años transcurridos desde la primera evaluación general y obligatoria de las universidades y escuelas politécnicas del país realizada por el CONEA, se evidencia una mayor conciencia en el conjunto del Sistema de Educación Superior sobre la importancia de asegurar la calidad del mayor bien público que tiene una nación: su educación, y avances importantes en distintas áreas del quehacer institucional universitario y politécnico.

Lo que pudo observarse en las sucesivas evaluaciones realizadas por el CEAACES, es que los ajustes realizados, al menos a nivel de criterios del modelo de evaluación, no fueron mayores. Los elementos

menores (sub criterios e indicadores) de la evaluación sufrieron más cambios, referidos tanto a una sucesiva reducción de su número, como a un tendencial cambio de balance entre indicadores cuantitativos y cualitativos, precisiones en sus definiciones, y especialmente en sus ponderaciones. Como se aprecia en la Tabla 1 hubo poca variación de los criterios en los modelos de las sucesivas evaluaciones, lo que coloca en entredicho el diagnóstico del CONEA de que existía un problema vagamente estructurado, cuyos objetivos y dimensiones eran ambiguas o indefinidas.

**Tabla 1**  
**Modelos de evaluación universidades 2009 - 2015**

Evaluación CONEA 2009	Evaluación CEAACES IES CATEGORÍA E 2012	Evaluación CEAACES 2013	Evaluación para recategorización CEAACES 2015 <sup>1</sup>
Academia 0.41	Academia 0.45	Academia 0.40	Academia 0.36
Estudiantes y entorno 0.35	Soporte pedagógico 0.20	Eficiencia académica 0.10	Estudiantes 0.12
Investigación 0.15	Curriculo e investigación 0.15	Investigación 0.20	Investigación 0.21
Gestión 0.09	Institucional 0.20	Organización 0.10	Organización 0.08
		Infraestructura 0.20	Recursos e infraestructura 0.20
			Vinculación con la sociedad 0.03

Fuente (CACES, 2019)

Como se puede apreciar, los criterios de evaluación a las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador han ido evolucionando hasta considerar parámetros cada vez más complejos, como la innovación, concepto que se ha introducido en el reciente modelo de evaluación institucional 2019.

Para efectos de esta investigación, se considera importante tomar en consideración, las dimensiones, estándares criterios e indicadores contemplados en el modelo de evaluación institucional de CACES 2019, que servirán también de carácter orientativo para el planteamiento de estrategias y herramientas de control.

A continuación, se describen en síntesis los componentes del modelo de evaluación institucional del CACES 2019:

### 3.3.1. Ejes de evaluación

El modelo de evaluación del CACES (2019) contempla lo siguiente en lo referente a ejes de evaluación:

El proceso participativo de construcción colectiva del modelo de evaluación 2019 permitió establecer definiciones consensuadas de los ejes de la evaluación: las tres funciones sustantivas y las condiciones institucionales. En estas se plasma la visión de lo que es cada uno de estos ejes, qué características reúnen y cómo se articulan entre ellos, para derivar de estas definiciones los aspectos más concretos de la evaluación.

- **Docencia:** Es la construcción de conocimientos y desarrollo de capacidades y habilidades, resultante de la interacción entre profesores y estudiantes en experiencias de enseñanza - aprendizaje, en ambientes que promueven la relación de la teoría con la práctica y garantizan la libertad de pensamiento, la reflexión crítica y el compromiso ético.
- **Investigación:** Es una labor creativa, sistemática y sistémica, fundamentada en debates epistemológicos, que potencia los conocimientos científicos y los saberes ancestrales e interculturales, generando respuestas pertinentes para las necesidades del entorno. Se planifica de acuerdo con el modelo educativo, políticas, normativas, líneas de investigación y recursos propios o gestionados por la IES y se implementa mediante programas y/o proyectos desarrollados bajo principios éticos y prácticas colaborativas.
- **Vinculación con la Sociedad:** Genera capacidades e intercambio de conocimientos acorde con los dominios académicos de la IES, para garantizar la construcción de respuestas efectivas a las necesidades y desafíos de su entorno.

- **Condiciones Institucionales:** Son escenarios y recursos esenciales para el funcionamiento de una IES y, por ende, para la implementación de sus funciones sustantivas. Incluyen aspectos materiales como la infraestructura y equipamiento físico e informático, las bibliotecas, los servicios de bienestar estudiantil y universitario; organizacionales, como la planificación estratégica y operativa, la gestión interna de la calidad; y axiológicos y sociales, como la igualdad de oportunidades y las dimensiones inmateriales del bienestar estudiantil y universitario.

### **3.3.2. Dimensiones de evaluación**

Aparte de los ejes de evaluación centrados en las tres funciones sustantivas y en las condiciones institucionales de soporte, la estructura del modelo introduce tres dimensiones de evaluación de las funciones sustantivas: planificación, ejecución y resultados. Estas se incluyen tanto por razones conceptuales como por la necesidad de mejorar la comprensión del alcance de los aspectos a evaluar. (CACES, 2019)

Incluir las tres dimensiones le da al modelo mayor integralidad, pues se mira no solo los resultados conseguidos, sino cómo estos han sido logrados y de qué manera, a la vez, sirven para generar mejoras continuas. El evaluar cada dimensión del ciclo, permite identificar de mejor manera, en dónde están las fortalezas y las debilidades de la gestión de las funciones sustantivas.

### **3.3.3. Estándares, elementos fundamentales y fuentes de información**

En cada una de las dimensiones se definen estándares, que expresan la meta deseable que debe haber sido conseguida por las IES, y sobre la que se evaluará a la institución. Los estándares son de carácter cualitativo y cuantitativo, descomponiéndose los primeros en un conjunto de elementos fundamentales, y en fórmulas de cálculo matemático, los segundos. “Los elementos fundamentales son descripciones cualitativas, que desglosan los distintos aspectos contenidos en el estándar; permiten desmenuzar o desagregar su contenido en facetas o medidas simples, susceptibles de ser valoradas por los equipos evaluadores”. (CACES, 2019)

Los elementos fundamentales y las fórmulas numéricas requieren para su análisis de las fuentes de información, que son los elementos empíricos de la evaluación. Una parte de ellas están ya registradas en la plataforma SIIES y otras adicionales que se requieran, serán solicitadas a las universidades y escuelas politécnicas para el proceso de evaluación 2019. Las fuentes de información corresponderán al periodo de evaluación (dos periodos académicos ordinarios de 2018), salvo indicación contraria. Las fuentes son de tres tipos: documentales, cuantitativas y cualitativas.

## **4. INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL**

Para medir el desempeño de una empresa o unidad de negocios, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento. Los indicadores son expresiones cuantitativas del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto o proceso de una organización. Estos indicadores tienen una magnitud que al compararse con un nivel de referencia, podrán estar señalando una desviación o un acierto, sobre los cuales se establecerán cursos de acción preventivos, correctivos o de mantenimiento (Montes Salazar, Mejía Soto, & Montilla Galvis, 2008).

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto a los objetivos trazados por la organización (Franklin F., 2007).

Los Indicadores de Gestión son datos calculados, construidos a partir de la identificación de variables relevantes para describir el comportamiento de la organización en el momento de la medición. Debido a que los indicadores de gestión son una herramienta de monitoreo y control para la toma de decisiones, éstos deben ser diseñados a partir de variables lo suficientemente representativas y relevantes que tengan la propiedad de describir con la mayor precisión el comportamiento de la empresa en un área determinada.

Asimismo, los indicadores de gestión son el filtro del sistema de control que le da significado a la

información que se toma de otras fuentes de información de la organización que persiguen básicamente medir la eficiencia y eficacia de las acciones que la empresa emprende con el fin de conseguir los objetivos de una organización.

#### **4.1. Diseño de indicadores de gestión**

Estos indicadores se obtienen a través de un proceso de negociación entre los diferentes actores de una organización, ya que son los actores de la organización quienes deciden basados en una metodología de diseño de indicadores, qué información es relevante medir y cuál no, con el fin de generar un flujo de información que sea relevante y adecuado para indicar el desempeño de una empresa (Franklin F., 2007).

El diseño de los indicadores de gestión debe ser tan claro y funcional que el manejo e interpretación de la información sea comprensible para todo directivo que pretenda utilizarla.

Asimismo, es necesario tener en cuenta dos aspectos principales. El primero es el aplicar una metodología consistente y coherente para la formulación de los indicadores y el segundo es proveer al sistema de información de un flujo de información constante y efectivo que asegure la existencia de información completa y de primera mano al momento de hacer la medición.

Según Franklin F. (2007) para que los indicadores sean eficaces tienen que reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

#### **4.2. Tipos de indicadores de gestión**

Según Franklin F. (2007), por el nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- **Indicadores estratégicos:** Permiten identificar la contribución o aportación al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la organización. Miden el cumplimiento de los objetivos con base en:
  - Actividades.
  - Programas especiales.
  - Procesos estratégicos.
  - Proyectos organizacionales y de inversión.
- **Indicadores de gestión:** Informan sobre procesos y funciones clave. Se utilizan en el proceso administrativo para:
  - Controlar la operación.
  - Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
  - Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
  - Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.
- **Indicadores de servicio:** Miden la calidad con que se generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores. Se emplean para:
  - Implementar acciones de mejora continua.

- Mejorar la calidad de la atención a clientes.
- Identificar niveles de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio.
- Satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

Por otra parte Montes Salazar, Mejía Soto, & Montilla Galvis (2008), señalan que desde su óptica existen tres tipos de indicadores:

- Pre indicadores: Se identifican antes de que ocurran los hechos, como año de elecciones, tendencias económicas, etc.
- Indicadores concurrentes: También se establecen por adelantado, pero evolucionan con el transcurso de la acción: cifra de ventas en unidad de tiempo, producción por día de trabajo, número de retrasos al mes, etc.
- Indicadores terminales: Sólo pueden determinarse después de terminados los hechos, por eso tienen menos utilidad: fecha de terminación de un proyecto, índice de rotación de personal, número de ascensos, etc.

En la práctica, los indicadores que se utilizan para analizar la gestión son los concurrentes; los pre indicadores pueden ser útiles para el análisis de la situación de la empresa, los terminales se utilizan para estadística.

#### **4.3. Dimensiones de evaluación de los indicadores de gestión**

Franklin F. (2007), establece que para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones deben posibilitar la medición de:

- Efecto
  - Mide el cumplimiento de los objetivos y metas.
  - Cuantifica valores y efectos en clientes.
  - Mide el desempeño de los procesos.
- Cobertura
  - Informa sobre el alcance de las acciones.
- Eficiencia
  - Mide costos unitarios y productividad.
  - Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y/o servicios al menor costo y en el menor tiempo.
- Calidad
  - Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes.
  - Cuantifica la satisfacción del cliente.

### **5. MODELOS DE CONTROL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **5.1. Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)**

Este modelo lo presenta Maldonado (2003) como un marco de referencia para la mejora de la gestión de las organizaciones. Propone 9 criterios de referencia que sirven para evaluar el progreso de una organización. El modelo aporta una definición de cada criterio, que describe su significado general, y desarrolla una serie de subcriterios para cada uno de ellos que deben ser considerados en la evaluación. Liderazgo, Personas, Política y estrategia, Alianzas y recursos, Procesos, Resultados en las personas, Resultados en los clientes, Resultados en la sociedad y Resultados clave.

#### **5.2. Modelo de las 7- S de la estructura corporativa**

Maldonado (2003) también propone, el esquema de las 7- s que es una herramienta para análisis y acción. Surge de un flujo de investigación que ha buscado identificar el mejor camino para administrar y organizar compañías, culminando con un equipo de consultores de McKinsey & Company, la escuela de negocios de Harvard y profesores de la escuela de negocios de Stanford desarrollando el esquema de

las 7-s-.

Structure (Estructura), Strategic (Estrategia), System (Sistemas), Skills (Habilidades), Style (Estilo), Staff (Personal), Shared values (Valores compartidos).

### **5.3. Modelo de control de gestión para sistemas de investigación universitarios**

El siguiente modelo propuesto por Royero (2012), expone el control de gestión de estos sistemas como una necesidad para el cumplimiento eficaz de los objetivos propuestos, ya que maximiza los escasos recursos asignados al sector y presenta ante la sociedad una rendición de cuentas necesaria para su acreditación pública.

En vista de lo anterior, una dirección eficaz del sistema de investigación comienza con una programación estratégica, donde los objetivos y la estrategia sean la base para la definición de las áreas claves de gestión, con el propósito de definir los indicadores y estándares correspondientes que permitan el control de dichos procesos y la atención eficiente de los beneficiarios del sistema.

El modelo presentado se fundamenta bajo los parámetros de las siguientes premisas de actuación y conformación:

- **Integralidad:** El MICG se fundamenta en una visión sistémica de la organización y de su interacción con el medio ambiente en el que se desarrolla.
- **Excepción:** Concentra la base para la toma de decisiones por medio del control de los procesos esenciales o claves que garanticen el éxito organizacional.
- **Eficiencia:** Garantiza el cumplimiento de los objetivos en el uso racional de los recursos.
- **Flexibilidad:** Se entiende como la consideración de los cambios que pudieran devenirse a raíz de las necesidades del entorno y de la organización.
- **Perfectibilidad:** No es un modelo infalible, sino perfectible.
- **Responsabilidad social:** Considera su actuación bajo el principio de control de gestión de las áreas institucionales que tienen que ver con el desarrollo local, regional y nacional, como son la transferencia de tecnología, la diversificación del conocimiento, el desarrollo técnico-social, la pertinencia social y la rendición de cuentas.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1. Diseño del cuestionario y elaboración de ítems**

De acuerdo a D'Ancona (2012), el cuestionario es la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información de un grupo de sujetos, que tiene como objetivo buscar información sobre la conducta, los valores y las actitudes respecto a un tema de investigación, el cuestionario se diseñó planteando las alternativas de evaluación en las que se pide a la persona que haga un juicio en una dimensión de bajo, medio y alto. Las alternativas suelen ir desde lo positivo (excelente) a lo negativo. Pueden utilizarse para medir actitudes o hacer juicios sobre la calidad de la ejecución en diferentes dominios.

Respecto a las opciones de respuesta de esta escala, Jay & Swerdlik (2009) mencionan que estas pueden adoptar muchas formas y se pueden hacer de varias maneras, afirmando que "ningún tipo de escala es la mejor" (p. 197) sino que deben diseñarse para adaptarse a lo que se desea medir, puntualizando que las escalas con menos de 4 y con más de 10 opciones disminuyen la confiabilidad del cuestionario.

Considerando lo anterior, se seleccionaron nueve opciones de respuesta debido a que "si hay cuatro opciones en la escala (nunca, casi nunca, algunas veces y siempre) para cualquier enunciado, la distancia psicológica entre nunca y casi nunca es la misma que entre casi nunca y algunas veces" (Naupas Paitán, Mejía Mejía, Novoa Ramírez, & Villagómez Paucar, 2014), es decir, existe una simetría entre las respuestas que se pueden seleccionar, de igual forma si se elimina una respuesta intermedia

para procurar que el respondiente incline su respuesta y con ello se pueden encontrar resultados más confiables.

Esta apreciación se refuerza empíricamente con la investigación realizada por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), que demostró que una escala de 4 opciones tiene más fiabilidad que escalas de 5 opciones o más, de la misma forma Ñaupas Paitán, Mejía Mejía, Novoa Ramírez, & Villagómez Paucar (2014), mencionan que al utilizar escalas de 4,5 o 6 opciones se mantienen resultados poco significativos respecto a la fiabilidad de un instrumento, argumentando que “las propiedades psicométricas [en una escala] tienden a ser mejores con más puntos de respuesta”.

En base a los parámetros señalados se procedió a estructurar un cuestionario con preguntas estructuradas cerradas, relacionadas con las 5 funciones administrativas, proporcionando una escala de valoración de 9 niveles.

## **6.2. Validación del cuestionario con el método Delphi**

La validación o validez de contenido de un cuestionario es entendida como “el grado en el que se incluyen todos los elementos representativos de lo que se quiere medir” (D'Ancona, 2012), al respecto se han sugerido distintas formas para evaluar si un cuestionario tiene una alta validez de contenido, sin embargo el método más habitual se basa en el trabajo con jueces expertos en el tema que se está investigando (Aponte Figueroa, Cardozo Montilla, & Melo, 2012), este método, llamado Delphi, ha sido utilizado para estructurar un proceso de comunicación grupal que consiste de una serie de preguntas que se envía a un conjunto de personas que debido a su experiencia profesional tienen la capacidad de emitir juicios de valor para que, como un todo puedan tratar problemas complejos.

Por lo que el objetivo de este método es conseguir un consenso fiable entre las opiniones de expertos en un tema de estudio específico, cabe destacar que las principales ventajas de este método se concentran en la factibilidad para que expertos de diferentes ramas de un tema de investigación pueden realizar la valoración, de igual forma se genera una interacción controlada de los participantes, además de que se mantiene el anonimato de los jueces, para que de esta forma se pueda recuperar una opinión que no esté mediada por la reputación o la influencia de un miembro del grupo (Aponte Figueroa, Cardozo Montilla, & Melo, 2012).

Cabe mencionar que este método ha demostrado su eficacia siempre que ha sido utilizado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), además de que ha sido utilizado de forma consistente en el terreno de la educación, por lo que es pertinente aplicarlo en esta investigación, de igual forma Aponte Figueroa, Cardozo Montilla, & Melo (2012) recomiendan este método de validación cuando se desea mantener la heterogeneidad de los jueces a fin de asegurar la validez de los resultados, así como para hacer posible participar a expertos que se encuentran físicamente dispersos.

Como todo método, este sigue un procedimiento que de acuerdo con Aponte, Cardozo, & Melo (2012), se puede resumir en ocho etapas:

- 1) la identificación del problema, 2) formación de un panel de expertos, 3) presentación del problema por medio de un cuestionario, solicitando respuesta, 4) las respuestas se sintetizan en una serie de afirmaciones, 5) las afirmaciones son enviadas al panel con el objetivo de considerar su primera opinión, 6) el panel responde y analiza la información para que el investigador, 7), en consecuencia, se identifican convergencias o divergencias para lograr un consenso respecto a las valoraciones obtenidas.

## **6.3. Selección de expertos**

La selección de expertos es una de las etapas fundamentales en el método Delphi, ya que de la sección adecuada dependerá la confiabilidad de los resultados a obtener (Aponte Figueroa, Cardozo Montilla, & Melo, 2012), una buena selección podrá poner sobre la mesa opiniones argumentadas que no necesariamente serán unánimes, pero que permitirán identificar fortalezas y deficiencias en el instrumento que se esté evaluando, lo que dará lugar a tomar decisiones respecto a que ítems modificar o eliminar.

Fue importante definir el perfil de los expertos a considerar, para esta investigación se determinó que los miembros del jurado deben reunir las siguientes características:

En cuanto al número de expertos, existen diversas opiniones que sitúan la cantidad entre 7 a 30 individuos (Landeta, 2002) a cantidades de 15 a 25 (García Fernández, 2008), sin embargo, Cabero & Barroso (2013) mencionan que la selección de expertos en ocasiones no puede condicionarse a un rango predeterminado, debido a que muchas veces no se está en posibilidad de acceder a expertos suficientes con referencias claras a la temática analizada, en otras, porque se requiere rapidez para ofrecer resultados preliminares en una investigación o bien debido a que se quiera evitar la “mortandad experimental” por la desmotivación en la participación de los expertos en varias rondas de valoración.

Bajo estos criterios se estableció contacto con 14 profesionales de 7 universidades, a los que se les aplicó una ficha de selección de expertos. Como resultado de la aplicación de esta ficha fueron seleccionados 10 expertos (Ver Tabla 2) en base a los atributos de competencias y elementos de competencia.

El 60% de los expertos seleccionados corresponde a profesionales con grado académico de doctorado, mientras que el 40% corresponde a la característica relacionada de ser experto en el tema y tener el grado de Maestría. De igual forma, el 100% son expertos que laboran en universidades Públicas de las diferentes regiones del Ecuador, son docentes de tiempo completo dedicados a actividades académicas, administrativas, de evaluación, e investigación.

**Tabla 2**  
**Expertos que participaron en la validación por el método Delphi y colaboraron con la investigación**

No.	Institución a la que pertenece	Categoría de la IES	Grado académico	Categoría docente
1	Universidad Central del Ecuador	Universidad Pública	Magister en Gerencia Contable y Finanzas	Decano Facultad de Ciencias Administrativas
2	ESPE	Universidad Pública	PhD	Par externo, Profesor Investigador
3	Universidad Técnica del Norte	Universidad Pública	Magister en Gestión Empresarial	Decano Facultad de Ciencias administrativas y económicas
4	Universidad Técnica del Norte	Universidad Pública	PhD	Vicerrector Académico
5	Universidad de Guayaquil	Universidad Pública	PhD	Decano Facultad de Ciencias Administrativas
6	Universidad de Guayaquil	Universidad Pública	Magister en Administración de Empresas	Coordinador de planificación, evaluación y acreditación Facultad de Ciencias Administrativas, Par externo
7	ESPE	Universidad Pública	PhD	Profesor Investigador
8	Universidad Técnica De Ambato	Universidad Pública	PhD	Profesor Investigador
9	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Universidad Pública	PhD	Profesor Investigador
10	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Universidad Pública	Magister en matemática Aplicada	Director de Evaluación Y Aseguramiento de la Calidad

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.4. Aplicación del método Delphi

Para la validación del cuestionario se efectuaron tres rondas de aplicación en distintos tiempos a los expertos seleccionados. Luego de la validación, los mismos 10 expertos colaboraron dando respuesta al cuestionario. Se utilizó una valoración de la representatividad de los ítems usando un formato de respuesta a 9 opciones, en donde la tarea de cada experto fue evaluar la relevancia de cada ítem del cuestionario, por lo que a cada uno se le proporcionó un cuestionario para que asignara un valor numérico, en donde el valor 1 (uno) representa “baja relevancia” y 9 (nueve) representa “totalmente relevante”.

## 7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el análisis e interpretación de resultados se consideró como referente máximo de cada pregunta, el supuesto que todos los expertos asignaran la calificación más alta a ese ítem o pregunta, pudiendo obtener una valoración máxima total de 90 que representa el 100%. Los resultados se presentan a continuación, guardando el orden de la estructura del mismo cuestionario:

### 7.1. Generalidades

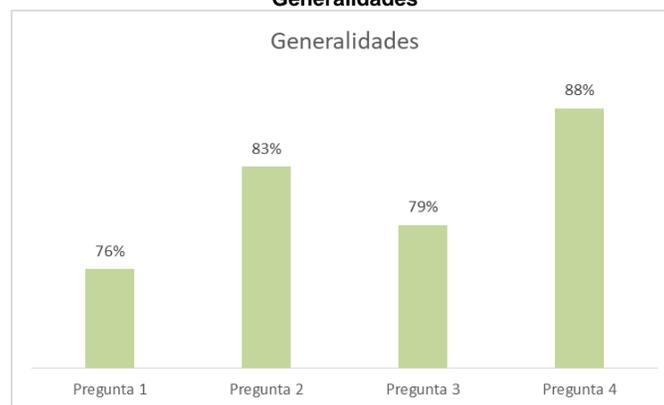
Como se observa en la Tabla 3, el bloque de preguntas de generalidades comprendía las preguntas 1 - 4 relacionadas con aspectos generales que involucran a las instituciones de educación superior ecuatorianas:

**Tabla 3**  
**Generalidades**

Pregunta No.	Descripción
Pregunta 1	La base jurídica, normativa y reglamentaria que tiene su institución, en qué medida garantiza su normal funcionamiento y control.
Pregunta 2	En qué medida el Consejo Politécnico o universitario formula, aprueba e implementa políticas y normas internas para resolver problemas relacionados con el desarrollo de las funciones universitarias.
Pregunta 3	El representante legal de su universidad o escuela politécnica, da a conocer la política Institucional a aplicarse en todos los niveles de la IES.
Pregunta 4	La política interna se encuentra acorde con la base jurídica, normativa, reglamentaria, y de control interno.

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 1**  
**Generalidades**



*Fuente: Elaboración propia*

Según la Figura 1, los resultados obtenidos evidencian que las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador plantean sus políticas internas en base a la normativa nacional, es lógico, para su funcionamiento, pero cabe destacar que en este aspecto al parecer están utilizando una política de gestión reactiva y no propositiva.

## 7.2. Planificación

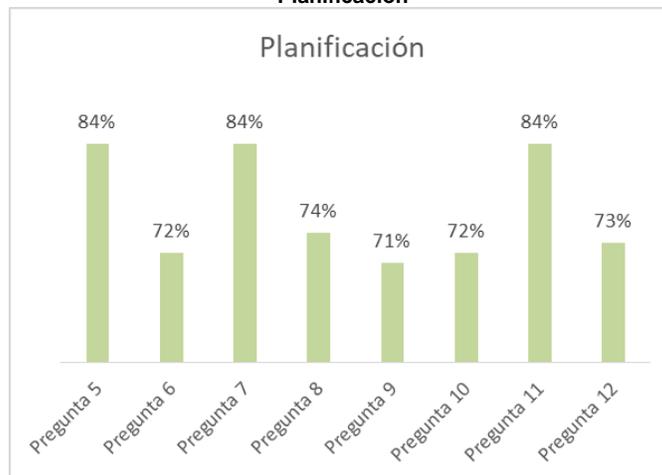
En la Tabla 4 se muestra el bloque de preguntas de planificación que comprendía las preguntas 5 - 12 relacionadas con aspectos de planeamiento derivados del quehacer propio de las instituciones de educación superior ecuatorianas:

**Tabla 4**  
**Planificación**

Pregunta No.	Descripción
Pregunta 5	La planeación está articulada, con el "Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, misión, visión y objetivos Institucionales.
Pregunta 6	La planificación estratégica responde a los requerimientos de las unidades académicas y administrativas, y a los resultados obtenidos de los procesos evaluativos, de tal manera que se posibilite el mejoramiento continuo.
Pregunta 7	Los objetivos y metas de los diversos planes formulados en la institución, se encuentran vinculados con la misión, visión y política interna Institucional
Pregunta 8	La planificación se encuentra orientada al mejoramiento de la calidad y sostenibilidad institucional.
Pregunta 9	Las políticas y procedimientos de todas las actividades que se desarrolla en la Institución permiten garantizar una eficiente gestión de calidad.
Pregunta 10	Considera usted que en el diseño del plan estratégico y operativos de su institución se ha tomado encuentra la participación de los actores internos y externos.
Pregunta 11	Se deben formular planes de corto, mediano y largo plazo, para el desarrollo coherente de las actividades.
Pregunta 12	En la planificación Institucional se considera el crecimiento de la población estudiantil con el propósito de contar con los recursos necesarios para afianzar la calidad de educación.

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 2**  
**Planificación**



*Fuente: Elaboración propia*

Como se observa en la Figura 2, a criterio de los expertos las IES en el diseño de los planes estratégicos y operativos dan poca importancia a factores como el crecimiento de la población estudiantil, garantizar la

participación de todos los actores internos y externos, resultados de los procesos evaluativos; lo cual trae como consecuencia que la planificación no esté muy orientada al mejoramiento de la calidad y sostenibilidad institucional.

### 7.3. Organización

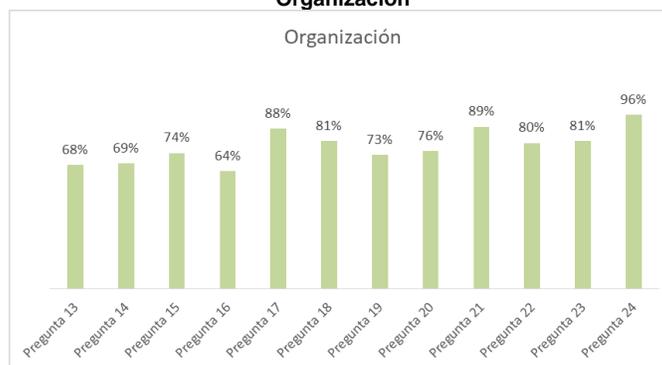
En la Tabla 5 se presenta el bloque de preguntas de organización que comprendía las preguntas 13 - 24 relacionadas con aspectos de ordenamiento derivados del quehacer propio de las instituciones de educación superior ecuatorianas:

**Tabla 5**  
**Organización**

Pregunta No.	Descripción
Pregunta 13	La actual estructura organizacional de su institución permite el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones adecuadas.
Pregunta 14	Los manuales de funciones, procedimientos y reglamentos permitan garantizar el normal funcionamiento y control en la Institución.
Pregunta 15	La automatización de procesos y desarrollo de aplicaciones informáticas inciden en la gestión de la información mediante plataformas.
Pregunta 16	Los niveles de comunicación aplicados permiten comprender y alcanzar los objetivos Institucionales.
Pregunta 17	La institución debe contar con programas de inducción, capacitación e incentivos para todo su talento humano.
Pregunta 18	Las líneas de autoridad y responsabilidad, en los distintos niveles jerárquicos, se encuentran plenamente definidas en la institución.
Pregunta 19	El talento humano existente considera que es el apropiado para los procesos que se desarrollan dentro de la institución.
Pregunta 20	Se considera importante a la Responsabilidad Social en su IES.
Pregunta 21	La calidad profesional, técnica y ética en los diferentes puestos de trabajo, es importante para el desarrollo de las distintas funciones en su institución.
Pregunta 22	Las instalaciones que posee su institución considera son las adecuadas para la realización de las diferentes actividades.
Pregunta 23	Deben existir unidades y programas para el manejo del estrés, el conflicto y la crisis emocional en las instituciones de educación superior.
Pregunta 24	El código de ética considera que debe ser difundido y aplicado en todos los niveles de su institución.

Fuente: *Elaboración propia*

**Figura 3**  
**Organización**



Fuente: *Elaboración propia*

Según lo presentado en la Figura 3, en la fase de organización los expertos consideran que elementos como la estructura organizacional que facilite la toma de decisiones, manuales de funciones, procedimientos y reglamentos correspondientes, niveles de comunicación interno y externo, implantación de la responsabilidad social, automatización de procesos y desarrollo de aplicaciones informáticas no son visualizados como problemas que provocan una gestión débil.

## 7.4. Dirección

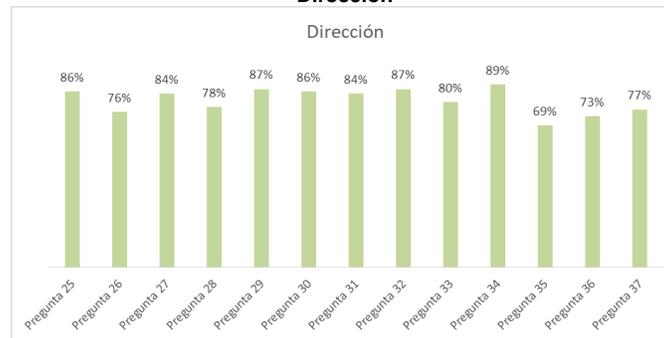
La Tabla 6 muestra el bloque de preguntas de dirección que comprendía las preguntas 25 - 37 relacionadas con aspectos de direccionamiento derivados del quehacer propio de las instituciones de educación superior ecuatorianas:

**Tabla 6**  
**Dirección**

Pregunta No.	Descripción
Pregunta 25	La transparencia es un valor institucional que se manifiesta como parte de la filosofía de la IES y que se debe implementar en todas las políticas, procesos y normativas internas.
Pregunta 26	La concepción de calidad de la educación de la institución de educación superior se encuentra implementada en el quehacer universitario y politécnico.
Pregunta 27	Los actores institucionales deben conocer los objetivos y metas anuales de IES, para asegurar la calidad universitaria y politécnica.
Pregunta 28	Para la toma de decisiones, considera que debe tener supremacía el factor técnico sobre lo político, para alcanzar los objetivos institucionales.
Pregunta 29	La burocratización administrativa de las instituciones, incide en una baja calidad de la educación superior.
Pregunta 30	Las autoridades institucionales deben consultar la opinión de sus colaboradores sobre temas fundamentales para la sostenibilidad de la IES.
Pregunta 31	Las decisiones administrativas deben estar orientadas a resolver problemas de corto, mediano o largo plazo.
Pregunta 32	La institución debe contar con una metodología para el control de la gestión administrativa.
Pregunta 33	La gestión administrativa aplicada tiene relación con la categorización Institucional.
Pregunta 34	La institución debe contar con un sistema que garantice la disponibilidad de información de manera exacta y oportuna para que los responsables de los procesos internos puedan tomar decisiones.
Pregunta 35	La institución a la que pertenece en qué medida garantiza el acceso a la información a usuarios internos y externos.
Pregunta 36	La existencia de convenios con universidades nacionales o internacionales en qué medida apoya a la formación de posgrado del personal académico.
Pregunta 37	La equidad de género en qué medida se encuentra incluida en las políticas y actividades institucionales.

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 4**  
**Dirección**



*Fuente: Elaboración propia*

Como se observa en la Figura 4, en la fase de dirección las IES muestran falencias al no considerar a la transparencia como un valor fundamental, no garantizar el acceso a la información de usuarios internos y externos, la no inclusión de la equidad de género en las políticas y actividades institucionales, en la toma de decisiones existe supremacía del factor político sobre el técnico.

## 7.5. Coordinación

En la Tabla 7 se expone el bloque de preguntas de coordinación que comprendía las preguntas 38 - 42

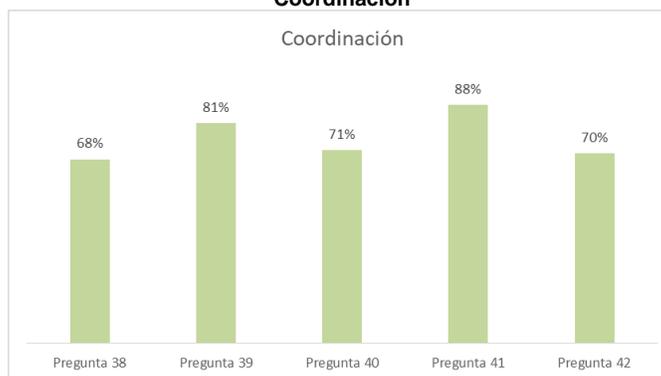
relacionadas con aspectos de coordinación derivados del quehacer propio de las instituciones de educación superior ecuatorianas:

**Tabla 7  
Coordinación**

Pregunta No.	Descripción
Pregunta 38	Los mecanismos de coordinación entre las IES son efectivos en lo que respecta a las funciones sustantivas y al apoyo administrativo para optimizar los recursos y mejorar la calidad de la educación superior.
Pregunta 39	La institución realiza la debida coordinación de las actividades y procesos con los organismos nacionales: CES, CENESCYT y CACES
Pregunta 40	En su institución se gestiona la coordinación adecuada entre sus áreas funcionales para el mejoramiento del desempeño institucional y aseguramiento de la calidad.
Pregunta 41	Debe existir coordinación con otras entidades del sector público: local, regional, nacional para el desarrollo de las actividades de gestión, investigación, vinculación y docencia.
Pregunta 42	La financiación y ejecución de los programas y/o proyectos de vinculación en qué medida se coordinan con entidades públicas y/o privadas.

Fuente: Elaboración propia

**Figura 5  
Coordinación**



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la Figura 5, la coordinación entre las IES no alcanza un nivel satisfactorio en lo relacionado a las funciones sustantivas y apoyo administrativo para optimizar los recursos y mejorar la calidad de la educación superior, la gestión de la coordinación entre áreas funcionales de las IES, en la coordinación con entidades públicas y /o privadas para financiación y ejecución de los proyectos y/o programas de vinculación.

## 7.6. Control

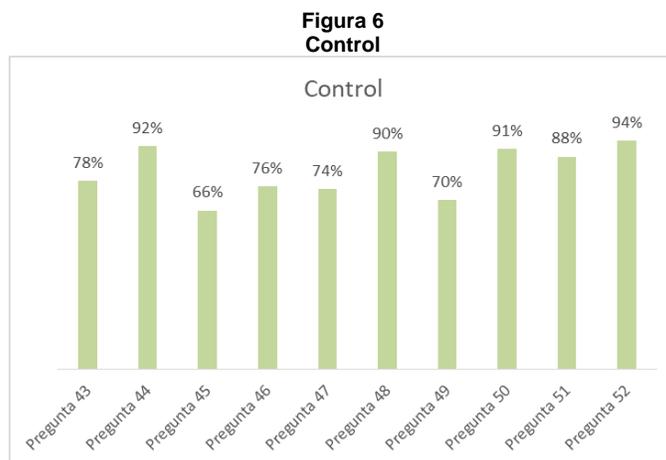
En la Tabla 8 se presenta el bloque de preguntas de control que comprendía las preguntas 43 - 52 relacionadas con aspectos de control derivados del quehacer propio de las instituciones de educación superior ecuatorianas:

**Tabla 8  
Control**

Pregunta No.	Descripción
Pregunta 43	La autoevaluación al ser un proceso planificado y sistemático de su institución cumplen con los estándares de calidad del sistema de educación superior ecuatoriano.
Pregunta 44	Considera que la cultura de la auto-evaluación permite la formulación de planes de mejora de la oferta académica y de los estándares mínimos de calidad requeridos.
Pregunta 45	Que tan efectivos son los mecanismos de control para medir el cumplimiento de su misión y visión institucional.
Pregunta 46	A más de los indicadores formulados por el CASES, su institución considera la necesidad de indicadores adicionales para asegurar la calidad.
Pregunta 47	Considera usted que los resultados de la evaluación integral del personal académico posibilita la toma de decisiones de las autoridades académicas institucionales.

- Pregunta 48 Según su opinión, la existencia de criterios y mecanismos ágiles para la evaluación periódica permiten el mejoramiento del quehacer administrativo.
- Pregunta 49 Cree que los mandos medios y los puestos de trabajo que actualmente existen, posibilitan desarrollar una gestión de calidad.
- Pregunta 50 Considera usted que la autoevaluación fomenta la mejora permanente de la calidad y la cultura de mejora continua.
- Pregunta 51 Cree que la autoevaluación favorece el ejercicio institucional de la responsabilidad social.
- Pregunta 52 Estima usted a la autoevaluación como una herramienta para la toma de decisiones en la planificación estratégica dado que identifica las fortalezas y debilidades.

Fuente: Elaboración propia

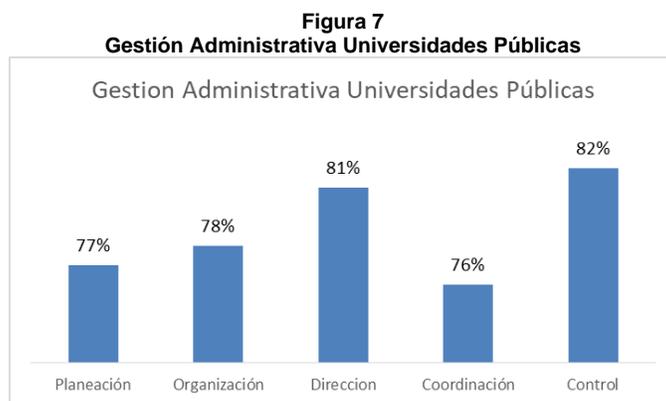


Fuente: Elaboración propia

Según lo revelado en la Figura 6, en la fase de control los expertos consideran que el aporte de los mandos medios y puestos de trabajo en el desarrollo de una gestión de calidad, la efectividad de los mecanismos de control para medir la efectividad del cumplimiento de la misión y visión institucional, y los resultados de evaluación integral del personal académico para efectos de planificación y toma de decisiones académicas y administrativas, no se los da importancia correspondiente en las IES.

## 7.7. Gestión Administrativa

En síntesis, a continuación, en la Figura 7 se presenta un estado general de las 5 funciones administrativas analizadas en los puntos anteriores, que en su conjunto comprende el diagnóstico global de la gestión administrativa en las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador:



Fuente: Elaboración propia

De lo expuesto se deduce que en la mayoría de instituciones de educación superior, tienden a una administración tradicional, bajo los esquemas que en otras épocas podían resultar más o menos exitosas, lo cual ha derivado en problemas de planificación, en la estructura organizacional, automatización de procesos administrativos, en la comunicación interna y externa, coordinación entre áreas funcionales, falta de interés en la implantación de la responsabilidad social, entre otros; situación que obliga a la universidad pública ecuatoriana a replantear su forma de gestión.

## **8. MODELO METODOLÓGICO DE CONTROL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS**

Ante lo señalado, se propone una alternativa que podría servir de ayuda a las universidades y escuelas politécnicas ecuatorianas, que recoge un conjunto de estrategias y herramientas metodológicas propuestas a nivel del fundamento teórico, adaptadas a la realidad del contexto ecuatoriano en lo referente a gestión administrativa de las instituciones de educación superior.

Esta propuesta metodológica sintetizada en la Figura 8 recoge los postulados más importantes de los modelos descritos en la fundamentación teórica de este documento, y los combina con las exigencias del modelo de evaluación institucional del CACES; y, como elemento diferenciador, también incorpora criterios de RSU contenidos en el modelo URSULA; todo ello, adaptando a la herramienta tendencia de control administrativo "Tablero de control" como postulado máximo de la teoría de gestión administrativa. Este modelo metodológico de control de gestión involucra las 3 funciones sustantivas de las instituciones de educación superior:

- Docencia
- Investigación
- Vinculación

Las 3 funciones, a su vez se involucran e interrelacionan entre sí ejecutando las 5 funciones administrativas:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

Teniendo como eje transversal a la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria, que traspasa las acciones de las funciones sustantivas en sus distintas etapas del proceso de gestión administrativa.

**Figura 8**  
**Estructura del modelo**



Fuente: Elaboración propia

Tomando como referente lo planteado por Royero (2012), se propone la implementación de este modelo conforme a las siguientes fases o etapas:

### 8.1. Planeación

Aquí se deberán definir los objetivos y estrategias que se desean abarcar en función del horizonte temporal de planeación, que debe ir de la mano con el periodo de gestión de las autoridades o del plan estratégico institucional.

### 8.2. Identificación de áreas y factores críticos

Para la identificación de áreas y factores críticos es recomendable acudir a herramientas de diagnóstico como el análisis FODA, análisis financiero, encuestas, revisión documental, observación directa, y cualquier otra herramienta que permita identificar problemáticas en los distintos estamentos de la institución de educación superior.

Otra fuente de información para identificar problemas son los reportes, informes, y demás documentos de evaluación a la institución, como por ejemplo el informe de evaluación institucional realizado por el CACES.

A continuación, en la Tabla 9 se propone un modelo de instrumento, hoja de trabajo, que servirá de apoyo en la identificación de áreas y factores críticos:

**Tabla 9**  
**Instrumento para identificación de áreas y factores críticos**

Área:		
Factor	Comportamiento	Connotación

Fuente: Elaboración propia

Para identificar las áreas se sugiere tomar como referencia las funciones sustantivas de la IES o, en su defecto, los ejes que plantea el CACES (2019) en el modelo de evaluación externa a las IES:

- Docencia
- Investigación
- Vinculación
- Condiciones institucionales

Mientras más grande y compleja sea la IES, se sugiere subdividir el análisis por sub áreas dentro de cada eje, por ejemplo, en el eje de Docencia, se puede analizar como sub áreas: docentes, estudiantes, malla curricular, micro currículo, etc.

### 8.3. Diseño de indicadores

Una vez identificados los factores críticos, se debe trabajar detenidamente en la construcción de indicadores que recojan y reflejen la problemática que se pretende abordar a través de tales factores críticos.

En este modelo se propone un conjunto de indicadores relacionados con la gestión administrativa universitaria. No obstante, la IES puede construir sus propios indicadores conforme a sus necesidades institucionales, a la realidad de su entorno interno y externo, y a la capacidad técnica – operativa que posea. Para el efecto, en la Tabla 10 se propone el siguiente instrumento que permitirá sistematizar la construcción de indicadores:

**Tabla 10**  
Instrumento para diseño de indicadores

Nombre del Indicador:	
Dimensión:	<input type="checkbox"/> Docencia <input type="checkbox"/> Investigación <input type="checkbox"/> Vinculación
Definición y alcance:	
Fórmula de cálculo:	
Fuente de información:	
Unidad y formato de representación:	
Frecuencia de medición:	
Criterios / Semáforo:	
Funcionario responsable:	

Fuente: Elaboración propia

Conviene, recomendar que para la construcción o selección del indicador es sumamente necesario, conocer a profundidad el factor crítico que se desea monitorear y ver si el indicador seleccionado realmente mide lo que se quiere medir.

### 8.4. Conformación del instrumento de control

En base a lo señalado en la fundamentación teórica de la presente investigación, este modelo adopta el instrumento “Tablero de control”, en consecuencia, a las tendencias del control de gestión. Este tablero de control, resumirá todos los indicadores seleccionados para el control de la gestión administrativa en la IES, y proveerá una imagen completa, gráfica y oportuna de la situación de la IES. Para ello en la Tabla 11 se propone el siguiente modelo de instrumento:

**Tabla 11**  
Instrumento para diseño de indicadores

Institución:					
Área	Indicador	Línea Base	Meta	Resultado	
				Valor	Semáforo

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el instrumento de control propuesto considera enlistar las áreas con sus correspondientes indicadores referentes a los factores críticos; además, cada indicador deberá tener

como elemento indispensable la medición inicial, el punto de partida que fue considerado para el planteamiento de la meta; y, en función de esa meta, en base al resultado calculado u obtenido se podrá tener una apreciación mediante semaforización la situación del indicador. Cabe mencionar, que los criterios de semaforización deben definirse previamente en la construcción del indicador, tal como se presenta en el siguiente ítem.

### 8.5. Ejecución, monitoreo y seguimiento

Una vez conformado el instrumento de control, solo queda por echarlo a andar, coordinando con las distintas áreas funcionales y estamentos de la IES, para ello es importante señalar, que la parte medular de este modelo lo conforma el instrumento de control de gestión “Tablero de control” conjuntamente con sus respectivos indicadores.

Los indicadores deberán distribuirse entre el personal de la IES, cada indicador a su vez tiene una cedula de indicador que permite tener una idea clara del indicador, su manera de calcular, la fuente de información y la periodicidad con se debe levantar; esto le permitirá al responsable que se le asigne el o los indicadores dar monitoreo y seguimiento del o los indicadores a su cargo.

### 8.6. Evaluación

La IES debe definir el horizonte temporal en el que pretende evaluar la implementación del modelo, para detectar aciertos y desaciertos del instrumento de control, y de esta manera realizar las debidas correcciones, a fin de que el instrumento vaya mejorando en un proceso de mejora continua. Para ello, en la Tabla 12 se propone el siguiente instrumento que documente las novedades y correcciones realizadas:

**Tabla 12**  
**Instrumento para evaluación**

Área:		
Indicador	Problema detectado	Corrección sugerida

*Fuente: Elaboración propia*

## 9. CONCLUSIONES

Considerando los objetivos planteados al inicio de la investigación, y sobre los resultados expuestos, que reflejan el criterio común de los expertos consultados, se pueden deducir tres principales conclusiones que en primera instancia orientaron el diseño de la propuesta metodológica y correspondientes instrumentos de control de gestión:

- Según lo detectado, un problema común de las IES es que se administran a través de Procesos Administrativos parciales, o dicho de otra manera, Procesos administrativos desactualizados e incompletos, lo cual significa que no han logrado sintonizar con las tendencias modernas de la gestión administrativa. Este particular sirvió de sustento para plantear la propuesta metodológica de control de gestión administrativa para las universidades públicas recogiendo tendencias modernas de la administración y las particularidades normativas de las IES en el Ecuador. Quedando abierta la posibilidad para futuras investigaciones generar un estudio piloto sobre la aplicación de este modelo propuesto y, de ser el caso, al masificarse su utilización, convendría realizar un estudio sobre la efectividad del modelo en mejorar la gestión administrativa en las IES ecuatorianas.
- Un segundo aspecto que se logró identificar a través de las respuestas y la interacción con los profesionales expertos de las IES seleccionadas, fue el alto grado de influencia de la Criticidad Política en la toma de decisiones. Por ello, el modelo metodológico propuesto considera variables de responsabilidad social universitaria que contrarresten en cierta medida esta influencia de criterio político en la toma de decisiones.
- Finalmente, la realidad de las IES ecuatorianas y sus autoridades, pone en evidencia una falta de

interés, conciencia e implicación Universitaria a la hora de implantar estrategias de RSU. Factor crítico que deberá considerarse al momento de implantar este o cualquier otro modelo que pretenda mejorar la gestión administrativa en las IES

## 10. REFERENCIAS

- Aguilar F., V. G. (2015). La necesidad de un nuevo modelo de gestión para las Universidades Públicas. *Anales. Revista de la Universidad de Cuenca*, 41-51.
- Alarcón, F., Rodríguez, R., & Alemany, M. (2008). Libro de prácticas de gestión de sistemas avanzados de fabricación. Barcelona: Limusa.
- Almuiñas Rivero, J. L., González Meriño, R. F., & Morales Batista, D. (2011). El control estratégico en las Instituciones de Educación Superior: una perspectiva en construcción. La Habana: Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior.
- Aponte Figueroa, G., Cardozo Montilla, M., & Melo, R. M. (enero-julio de 2012). Método DELPHI: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XVIII (1), 41-52. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/364/36424414003.pdf>
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Cabero, J., & Barroso, J. (2013). La investigación educativa en TIC. Bogotá: Ediciones U.
- CACES. (2019). Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019. Quito: Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Chiavenato, I. (2002). Administración: teoría, proceso y práctica. México: McGraw-Hill.
- CRES. (2008). Declaración Final de la CRES 2008. Obtenido de Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y El Caribe: <https://www.oei.es/historico/salactsi/cres.htm>
- D'Ancona, M. Á. (2012). Fundamentos y aplicaciones en metodología cuantitativa. Madrid: Síntesis.
- Drucker, P. (2014). La gerencia de empresas. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Fernández Romero, A. (2004). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Franklin F., E. B. (2007). Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio. México D.F.: Pearson Educación.
- García Fernández, D. (2008). Metodología del trabajo de investigación, guía práctica. México D.F.: Trillas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Horrutiner Silva, P. (2012). La Universidad Cubana. La Habana: Editorial Universitaria.
- Jay Cohen, R., & Swerdlik, M. (2009). Psychological Testing and Assessment. México D.F.: McGraw-Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). El cuadro de mando integral. Washintong D.C.: Harvard Business.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Heinz, W. (1987). Elementos de administración. México D.F.: McGraw-Hill.
- Kotter, J. (2004). Qué hacen los líderes. Madrid: Liberduplex.
- Landeta, J. (2002). El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre. Bogotá: Ariel Practicum.
- Luna González, A. C. (2014). Proceso Administrativo. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Maldonado, J. Á. (2003). Control Integrado de Gestión. Bogotá.
- Marco, F., & Loguzzo, H. A. (2016). Gestión y administración en las organizaciones: introducción. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Miner, J. B. (1978). El Proceso Administrativo: Teoría, Investigación y Práctica. CECSA.
- Montes Salazar, C. A., Mejía Soto, E., & Montilla Galvis, O. (2008). Auditoría y Control de Gestión. Cali: Universidad del Valle.
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagómez Paucar, A. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis (4ta ed. ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Royero, J. (2012). Modelo de control de gestión para sistemas de investigación universitarios.

- Sacasas López, M. (2014). Estudio de modelos de control de gestión para la internacionalización universitaria en Cuba. *Ingeniería Industrial*, 312-321.
- Vallaey, F. (2015). Responsabilidad Social Universitaria: el modelo URSULA. *Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana*.
- Valle Barra, M. (2006). Modelo de Gestión Universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Vásquez García, J. (2015). Nuevos escenarios y tendencias universitarias. *Revista de Investigación Educativa*, 13-36.
- Zambrano Barrios, A. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.