

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LA EFICACIA EDUCATIVA UNIVERSITARIA

Dr. Roberto M. Passailaigue Baquerizo

Universidad  Ecotec
Formación para el buen vivir

TÍTULO

“Administración Educativa. Los procesos de gestión en la eficacia educativa universitaria”.

AUTOR

Dr. Roberto M. Passailaigue Baquerizo, MSc.

AÑO

2013

EDICIÓN

MSc. Narcisa Beatriz Cedeño Viteri
MSc. Ángela María González Laucirica
MSc. Nadia Aurora González Rodríguez
Centro de Publicaciones - Universidad ECOTEC

ISBN

978-9942-960-01-6

No. DE PÁGINAS

132

LUGAR DE EDICIÓN

Guayaquil - Ecuador

DISEÑO DE CARÁTULA

DAGMAR

TIRAJE

500 ejemplares

DIAGRAMACIÓN E IMPRESIÓN:

Dos pensamientos y una dedicatoria

“Hay tres cosas que cada persona debería hacer durante su vida: plantar un árbol, tener un hijo y escribir un libro”.

José Martí

“En mi vida he plantado muchos árboles, he tenido tres hijas y un hijo, solo me faltaba escribir un libro. Siempre consideré que escriben quienes tienen vocación y tiempo. Hay quienes escriben muy bien, pero se les hace muy difícil poner en práctica lo escrito, sobre todo en el área de la educación. Hay, en cambio, quienes mantienen un accionar diario en la práctica educativa, implementando procesos, métodos y paradigmas, y se convierten en referentes dentro del sistema, pero no tienen el tiempo suficiente para dedicarlo a investigar y escribir. Existe un tercer grupo de personas que con el paso de los años, luego de la experiencia que le da el accionar constante en las aulas y establecimientos educativos, en contacto con los estudiantes y profesores, después de haber estudiado, investigado y experimentado las diversas corrientes y metodologías en el ejercicio de la docencia y la administración educativa; se dan tiempo para plasmar sus pensamientos en un libro. Creo que estoy entrando en este tercer grupo de personas.”

Roberto Passailaigue Baquerizo

“Dedico este libro a todas las personas que al leerlo, me dedicarán parte de su tiempo...”.

El Autor

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Tecnológica ECOTEC, por haber incentivado y auspiciado la publicación del presente libro, el mismo que ha tenido como base la investigación realizada para la elaboración de la Tesis previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Docencia y Gerencia en Educación Superior, otorgado por la Universidad de Guayaquil a través de su Unidad de Postgrado, Investigación y Desarrollo, quien autorizó su utilización y reproducción, por lo cual también dejo constancia de mi agradecimiento.

El Autor

Prólogo

La obra “**Administración Educativa. Los procesos de gestión en la eficacia educativa universitaria**” es el producto de la investigación en el área de la administración educativa, del profesor Roberto Passailaigue Baquerizo, resultado de un “caminar” suave y fuerte a la vez. Él ha transitado por mucho tiempo en los Sistemas Nacionales de Educación y de Educación Superior del Ecuador, en sus diferentes niveles, instituciones y circunstancias, y ese transitar le ha dado la solvencia académica y experiencia necesaria para poder opinar, con autoridad, sobre la eficacia educativa.

Caminar suave es hacerlo con cuidado, con observación y la cautela que le da la experiencia. Caminar fuerte es acentuar cada paso con determinación, firmeza y seguridad de llegar a cumplir con el objetivo, aplicando los conocimientos producto de sus investigaciones y estudio constante que se transforman en solvencia académica.

El liderazgo y la gestión gerencial lo han caracterizado en el desempeño de las diversas funciones en los diversos ámbitos y cargos, desde la docencia y funciones administrativas, en todos los niveles educativos, direcciones, rectorados; hasta la Secretaría de Estado en el Ministerio de Educación y Cultura, cargo que eficientemente desempeñó por dos ocasiones.

A un buen observador no se le escapará el comportamiento que asume un grupo de personas que se ven reunidas para tratar ciertos problemas comunes o para alcanzar algún objetivo determinado. Aquí el liderazgo es un elemento fundamental para la viabilidad del grupo humano organizado. El administrador educativo como manager, deberá implementar y ejecutar los procesos de gestión que beneficien a la organización para transformarla en una organización inteligente y eficiente, especialmente hoy que el mundo globalizado se vuelve

cada vez más especializado y al decir del autor “la incertidumbre es una constante” y el “hacer las cosas bien y a tiempo” es su lema.

Los procesos de gestión y las evidencias de esos procesos, son referentes de calidad en las organizaciones de distintos tipos, más si esta organización es de las que integran el Sistema Nacional de Educación Superior.

Planificar, organizar, coordinar o dirigir y evaluar o controlar la gestión para alcanzar la eficacia y eficiencia administrativa, son algunos de los asuntos específicos que se abordan en el texto, resultado de la investigación teórica y de campo.

Su presentación en tres partes, permite leer el texto en el orden establecido, sin embargo, también se puede explorar de forma independiente cada una de las dos primeras partes (interrelacionadas). La tercera parte sirve para verificar cómo fue realizado el estudio y es un referente de metodología de investigación para quienes se interesen en realizar otros estudios vinculados a los procesos de gestión o a los procesos de gestión de educación superior.

Es oportuno destacar de la obra, el contexto legal de la gestión educativa superior en el Ecuador, que el autor lo considera en la segunda parte, cita y se refiere a la Constitución de 2008, la Ley de Educación Superior y su Reglamento. Expone sobre el Consejo de Educación Superior, el Sistema de Educación Superior y la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, y aclara que estos son los organismos que, actualmente, efectúan verificaciones y solicitan información que deben cumplir estándares e indicadores específicos y deben remitirse a las evidencias de procedimientos y de los procesos gerenciales de la Institución de Educación Superior.

“Los procesos de gestión en la eficacia educativa” es un libro para ser leído en forma global o específica, también es un libro de consulta y para adaptar

los formatos, rúbricas o plantillas, en forma contextualizada a las necesidades propias de cada institución, de los sectores público o privado, en el ámbito nacional o internacional, adecuándose a los estilos propios y muy personales de redactar de sus gestores o administradores; pero más que esto, es el resultado oportuno de la investigación de una realidad observada y vivida por su autor en más de cuarenta años de experiencia en el área educativa.

Dr. Carlos Ortega Maldonado

Rector de la Universidad de Especialidades Espiritu Santo - UEES

Guayaquil, noviembre de 2013

Contenido

Introducción	1
Primera Parte	5
Capítulo 1: La empresa y los procesos de gestión	5
1.1. El sector empresarial	5
1.2. La gerencia o el líder	6
1.3. Clases de gerencias	8
1.4. Liderazgo directivo	9
1.5. Dirección por valores (DPV)	11
1.6. Delegación y rendición de cuentas	12
1.7. Funciones gerenciales	13
Segunda Parte	15
Capítulo 2: El sistema de educación superior del Ecuador y los procesos de gestión	15
2.1. El marco legal de la gestión educativa superior del Ecuador	16
2.1.1. La Ley Orgánica de Educación Superior	17
2.1.2. Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior	18
2.1.3. Reglamento para la Aprobación de los Estatutos de las Universidades y Escuelas Politécnicas y de sus Reformas	18
2.2. Características de la institución educativa	19
2.3. La gerencia en la institución educativa	20
2.4. Procesos de gestión en la gerencia educativa	20
2.5. La cultura institucional	23
2.6. El clima institucional	24
2.7. La gerencia integral	25
2.8. La toma de decisiones	25
2.9. El manejo de conflictos	28
2.10. La calidad total	29
Tercera Parte	31
Capítulo 3: El sistema de educación superior del Ecuador y los procesos de gestión	31
3.1. Los criterios gerenciales	31
3.2. La uniformidad de formatos y plantillas para los ejercicios administrativos Evaluación del problema:	33

3.3. Aprendiendo y desaprendiendo paradigmas	34
3.4. Modalidad e instrumentos de estudio del caso Ecotec y otros referentes	36
3.4.1. Cálculo de la muestra	37
3.4.2. Operacionalización de las variables	38
3.4.3. Recolección de información	39
3.5. Análisis e interpretación de los resultados	40
3.5.1. Análisis de datos de la encuesta	40
Información general	40
Con relación a la implementación de los procesos de gestión	45
Con relación a la eficacia de los procesos de gestión	50
Con relación a la gerencia educativa	55
Con relación a la guía de procedimientos	60
Información complementaria	65
3.5.2. Análisis de la información correspondiente a la opinión de los expertos	71
Información general	71
Con relación a la implementación de los procesos de gestión	74
Con relación a la eficacia de los procesos de gestión	79
Con relación a la gerencia educativa	84
Con relación a la guía de procedimientos	89
Información complementaria	94
3.6. Verificación de las hipótesis	99
Conclusiones	101
Recomendaciones	102
Referencias bibliográficas	104
Anexo A: Glosario	106
Anexo B: Carta solicitando autorización para desarrollar el estudio e investigación de la tesis en la Universidad Tecnológica Ecotec	109
Anexo C: Contestación del Rector de la Universidad Ecotec autorizando la investigación	111
Anexo D: Carta al Rector de la universidad solicitando se autorice correr la encuesta	113
Anexo E: Contestación del Rector de la Universidad Ecotec autorizando la aplicación de la encuesta en la universidad	114
Anexo F: Modelo de cuestionario de la encuesta aplicada a los directivos, profesores, estudiantes, personal administrativo y de servicios de la Universidad Ecotec	115
Anexo G: Modelo de comunicación enviada a los Rectores de seis universidades en sus calidades de expertos para solicitar que respondan un cuestionario de preguntas	119
Anexo H: Modelo de cuestionario de preguntas para la opinión de expertos.	121
Anexo I: Contestación del Director General de la Unidad de Postgrado, Investigación y Desarrollo autorizando la publicación independiente de la tesis de grado.	125
Anexo J: Vistas de la Universidad Tecnológica Ecotec	126
Anexo K: Eventos en la Universidad Tecnológica Ecotec	130

Introducción

Mario Benedetti tiene una famosa frase que lleva implícita una realidad existencial: “Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, cambiaron todas las preguntas”.

En este siglo y época no existe ningún acontecimiento que esté al margen de la incertidumbre. Así, cambia la protección de los sistemas del siglo anterior, en el que todo se resolvía dentro de un Estado de “derecho” y se tenía una respuesta a todas las inquietudes. Actualmente, dentro de un Estado de “derechos”, las realidades políticas como las económicas y gerenciales son la expresión de una estructuración derivada de la desinstitucionalización permanente, que buscan cambios dentro de una nueva redimensión social.

La “sociedad se encuentra en un momento coyuntural, signado por la paradoja y la incertidumbre”, como dijera Víctor Guédez en su obra “Gerencia, Cultura y Educación”. Dentro de esta paradoja e incertidumbre se desarrolla el diario accionar y obliga a admitir aquello que Salvador Pániker refería: “Tenemos que aprender a caminar en la oscuridad” y también lo que Edgar Morín sostenía: “Afortunadamente estamos maduros para movernos entre el azar y el ruido”.

¿Qué se debe hacer para caminar en la oscuridad, o, cómo moverse en medio de la anarquía y lo imprevisible? Con calidad total. ¿Cómo se llega a la calidad total? Con una gerencia efectiva, una gerencia de liderazgo, un gerenciamiento institucional educativo, que al decir de Juan Manuel Manes (1999): “Es un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas, orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar o controlar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural”.

Con esta visión se puede liderar para el desempeño en diversas funciones, desde el catedrático en el aula hasta el rector, desde el personal de servicio hasta el director de departamento. El buen gerenciamiento significa el excelente accionar de la actividad con la que se desempeña la función asignada.

Ahora bien, “todos somos gerentes, dentro de nuestros respectivos niveles, en los cuales tenemos que aplicar los conocimientos y habilidades de liderazgo, manejar y coordinar esfuerzos para la dirección del grupo, subordinar muchas veces nuestros deseos individuales para alcanzar las metas de la visión institucional”. (Passailaigue, R., 2013)

Los procesos gerenciales tienen una serie de funciones separadas, propias de cada cargo o actividad, pero existe algo que los identifica y clasifica en cinco funciones primordiales que se deben practicar para obtener los resultados deseados. Un gran número de autores coinciden en denominarlas así: El planeamiento, la organización, la dirección, el control y la evaluación. Otros autores establecen cuatro funciones, unifican la labor de control con la de evaluación.

La planificación es la primera fase que se realiza dentro del proceso gerencial. Una vez que se visualiza el objetivo se desarrolla un proceso que involucra el planeamiento de cómo ejecutarlo, lo positivo y negativo de la visión, con qué recursos se cuenta para llevarse a la práctica, cuáles son las fuerzas impulsoras y restringentes, un cronograma o calendarización de la organización e implementación; y todo esto se plasma o concreta en un proyecto o plan de acción o trabajo, que puede ser para largo, mediano o corto plazo.

Planificar es ver la realidad más allá de una percepción o circunstancia actual, visualizar sus posibilidades y reacciones y establecer las acciones para reducir la brecha que hay entre lo que “se es” y lo que “se desea ser” y “cómo hacerlo”, es el definir procesos para lograr el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, programas y procesos, es necesario crear una organización, delegar a la organización, a las personas que la conforman para que puedan ejecutar de manera responsable las acciones en la forma y tiempo previsto pero, ese planeamiento y esa organización necesitan de una dirección, la función que más identifica al líder o responsable de la organización, la cual está integrada por los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo, apoyo y ejecutividad.

La organización en las instituciones educativas tiende a dos grandes sectores: La académica y la administrativa, totalmente identificadas por sus diferentes actividades, pero unidas en un objetivo coincidente con la misión, visión, filosofía y valores de la institución.

De nada servirían el planeamiento y la organización si no existe un control, un seguimiento de las actividades, de las medidas tomadas y del cumplimiento de los encargos o delegaciones efectuadas. Muchas organizaciones se pierden en el laberinto del “yo no sé”, “ya lo dispuse” o “no me corresponde”, al momento de hacer el seguimiento de control. No solo hay que saber delegar, disponer u organizar, sino que se debe aprender a controlar, a efectuar un seguimiento de las acciones o procesos. Ese seguimiento de control es la única medida medible para poder evaluar los niveles gerenciales de quienes colaboran con la organización, con la Institución.

¿Cómo saber el cumplimiento de lo planificado o el grado de ejecución de determinado proceso?, lo determina la capacidad o competencia del ejecutor, director o delegado en la función encomendada. La evaluación es el parámetro de medición de la viabilidad, eficacia, eficiencia, efectividad e impacto del proceso o proyecto y a su vez de su ejecutor.

En el sector educativo, en el área académica, se evalúa la gestión de los directivos, la gestión y desempeño docente, el desempeño del estudiante y la pertinencia del currículo. En el área administrativa, la gestión de los directivos, el desempeño de los colaboradores administrativos, la toma de decisiones y la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos. Los máximos directivos o la alta gerencia son quienes tienen a su cargo la organización y la dirección de las dos áreas, según las competencias y funciones que les confiere la normatividad interna.

Las funciones que implican la administración de los procesos gerenciales, pueden entenderse como subprocesos independientes que actúan dentro de un todo, como un ciclo donde el principio y el final no se ubican en ningún punto rígido de la secuencia y que conforman más bien un sistema complementario que contribuye a un accionar correcto y oportuno.

Los conceptos de la gerencia empresarial en el área educativa, trasladados a la educación superior son plenamente aplicables, de ahí que este trabajo producto de la investigación, considera los siguientes objetivos: Identificar los procesos de gestión que existen, considerar la eficacia de esos procesos administrativos en la gestión de la Gerencia Educativa Superior y proponer la elaboración de una Guía de procedimientos administrativos alternativos para la gestión de la Gerencia Educativa Universitaria.

Para el estudio del problema y la producción del texto, se determinaron las siguientes variables: la variable independiente “Los procesos de gestión en la Universidad Tecnológica Ecotec”. La primera variable dependiente, “eficacia de la gerencia educativa” de la institución de educación superior. La segunda variable dependiente “la propuesta de una guía de procedimientos alternativos”.

Este libro presenta una fundamentación teórica en dos temas y subtemas interrelacionados (primera y segunda parte) y expone la metodología seguida (tercera parte), que comprende el análisis e interpretación de datos e información obtenida para llegar a las conclusiones y recomendaciones, las que constituyen el resumen y razonamiento que reflejan la posición del investigador, validada por el trabajo de campo y las opiniones de expertos. La estructura citada también se apoya en las referencias bibliográficas y en un glosario de términos como primer anexo.

La propuesta, que constituye una guía de procedimientos alternativos para la Universidad Tecnológica Ecotec, con opción de poder ser aplicados en cualquier institución de educación superior, se presenta en un segundo tomo, el título es: “Propuesta de una Guía de Procedimientos Alternativos para la Universidad Tecnológica Ecotec”.

Cada rector o administrador educativo, tiene su propio estilo de redacción o cada institución posee sus propios procesos, pero estos podrían ser enriquecidos con los procedimientos alternativos que propone el autor en la obra, lógicamente siendo adaptados o contextualizados a cada institución, sea pública o privada, nacional o internacional.

La empresa y los procesos de gestión.

En los actuales momentos en que la incertidumbre es una constante, lo único cierto es que la sociedad es cambiante. Y ese cambio debe sujetarse a la necesidad del entorno. Los directivos, sean gerentes o rectores deben estar acorde con lo que la sociedad requiere para satisfacer necesidades del progreso y solucionar problemas, logrando posicionamientos conscientes, escuchando sugerencias de los líderes y creando modelos prácticos de transformación.

La obra Gerencia, Cultura y Educación expresa: “El pluralismo y la flexibilidad son las expresiones teóricas de la creatividad. O a la inversa: La creatividad es la traducción práctica del pluralismo y de la flexibilidad” (Guédez, 1996, pág. 157).

Con este pensamiento se explica que, los actuales administradores deben manejar la creatividad dentro de un criterio de pluralismo y flexibilidad como parte de sus procesos administrativos, para conducir hacia el mejoramiento continuo.

Dentro de las habilidades gerenciales, un gestor administrativo debe conocer e implementar los procesos de gestión que comprenden la planificación o planeamiento, la organización, la dirección, el control y la evaluación. Estos procesos podrían considerarse como funciones separadas si se las focaliza como subprocesos, pero al ejecutarse simultáneamente y en forma continuada, constituyen un círculo virtuoso que en la moderna doctrina administrativa se conocen como procesos de gestión.

1.1. El sector empresarial

Casi todas las actividades del ser humano se encuentran clasificadas de conformidad a la naturaleza propia del sector al que se entrega, así, si un grupo de personas se dedica al transporte, esa actividad es el sector de la transportación, si se dedica a la textilería, es el sector textil, si se dedica a restaurantes, es el sector de alimentos, todo esto en atención a su actividad particular.

Existen también otros tipos de clasificaciones o agrupaciones más amplias, en atención a la finalidad o fundamentación de su actividad como son las Organizaciones

sin fines de lucro (ONG), que son instituciones de voluntariado en cuya misión no está obtener créditos económicos, al contrario del sector empresarial, donde parte de la naturaleza propia es la agrupación de personas y capitales para obtener una justa retribución a su esfuerzo, conforme lo garantiza el numeral 15 del artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador, cuando habla de los derechos de la libertad. Se lo conoce como el sector privado, no obstante, dentro de este sector también hay empresas sin fines de lucro.

Como contrapartida al sector privado está el sector público, que es aquel que tiene participación ya sea total o parcial del estado, y cuya finalidad es la de satisfacer las necesidades de interés colectivo y público.

Existen actividades que son de competencia del sector público como las actividades de construcción vial, de suministro de agua potable, de energía eléctrica, de salud o de educación que son concesionadas o concedidas al sector privado o particular, bajo determinada normatividad legal o regulación específica, siempre controladas por la autoridad gubernamental, por ser de interés público.

Desde otro punto de vista, la empresa se considera toda actividad humana tendiente a obtener un fin, sea pública o privada, tenga o no fines de lucro; cuando persigue un fin específico, para lograrlo, la empresa debe aplicar procesos de gestión adecuados y conducentes a la finalidad propuesta.

1.2. La gerencia o el líder

Durante algún momento o gran parte de la vida algunos seres humanos se involucran o dependen de una organización institucionalizada, esto es, a un sistema de desempeño y funciones dentro de un organismo en el que deben cumplir tareas diarias. La entidad a la vez tiene planes y programas que se ejecutan a través de métodos o procesos para alcanzar metas, visión y misión, pero esos programas y proyectos no aparecen por sí solos sino que son creados a la medida de la organización para satisfacer sus necesidades con eficiencia, eficacia y efectividad.

La organización, entendiéndose como distribución interna y cargos, es la actividad principal que establece la diferencia competitiva y comparativa dentro de su ámbito de acción. El resultado bueno o malo se sostiene en el desempeño gerencial de quienes conforman las instancias de mando organizacionales, de las que también depende el éxito o el fracaso de las acciones.

La acepción “Gerente” está asignada para las personas que asumen la dirección y control de una empresa o compañía y son los encargados de planificar, organizar, dirigir y supervisar la eficacia y eficiencia de la organización. De tal manera que la base fundamental de un buen gerente se mide por estos parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad.

Cuando la persona natural o jurídica (por intermedio de sus cuadros gerenciales) tiene capacidad de invertir lo mínimo de recursos materiales, económicos y humanos, para lograr las metas o fines previstos, se dice que es eficiente (hacer las cosas bien), y, la competencia o capacidad para fijar o programar los fines o metas adecuadas o convenientes (hacer lo que se debe hacer), se conoce como eficacia.

Un representante o gerente puede tener alto grado de eficacia al programar sus metas y objetivos, pero si no utiliza los procesos adecuados para lograrla, de nada serviría el haber sido eficaz si no es eficiente en la ejecución de los procedimientos de la organización. La efectividad corresponde al grado de cumplimiento que se alcanza con la primera acción que se tome sin que haya la necesidad de aplicar otras medidas o acciones colaterales para alcanzar el resultado deseado.

El gerente no limita su actividad a hacer las gestiones administrativas, controlarlas o dirigirlas, sino que, Implícita a la función y responsabilidad de la acción gerencial se encuentra la de liderazgo. El líder, dentro de su esquema mental, al ejecutar sus procesos de gestión tiene presente cualidades innatas o adquiridas que permiten una fácil interrelación con sus colaboradores y subordinados, quienes en forma espontánea lo aceptan como guía, como la persona que dirige sus intereses, esto es, como “líder”.

Santiago y Rodríguez (2009), en su obra *Manual de Gestión y Administración Educativa*, nos dicen: “Los líderes son personas que aprenden continuamente. Permanentemente se capacitan y actualizan, y así mismo perfeccionan estos niveles de aprendizaje con sus propias experiencias. Desarrollan nuevas habilidades y buscan nuevos intereses”. (Santiago & Rodríguez, 2009, pág. 104)

Stogdill (1999), en su *Resumen de Teorías e Investigación del Liderazgo*, señala que existen casi tantas definiciones de liderazgo cuantas personas han tratado de definir el concepto. (Stogdill, 1999)

En este trabajo, el autor entiende al liderazgo gerencial, como los procesos de gestión para dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo humano e influir en la ejecución de procedimientos tendientes a obtener los resultados deseados, esta concepción conlleva cuatro implicaciones de importancia.

La primera implicación tiene que ver que el término liderazgo, involucra a varias personas, una de ellas ejerce la función de líder y las otras son sus seguidores o empleados. Este conglomerado humano que pertenece a la comunidad organizativa, al aceptar las sugerencias u órdenes del líder, reafirma el posicionamiento del liderazgo y define su rol, por tanto si no hay el grupo de personas a quien liderar, es obvio que no existe el líder.

Un segundo aspecto conlleva la jerarquía en el ejercicio del poder entre los líderes o directivos y los miembros de la comunidad empresarial. Quienes integran la

organización no están marginados del poder, de hecho, de diferentes maneras le dan forma a las actividades grupales, pero siempre será necesario que determinadas personas surjan del grupo y los representen. Lo usual en las gerencias es que, llegando de la parte externa, el gerente por sus méritos se involucra con el grupo, se hace aceptar, y con habilidad suele tomar el liderazgo.

Otro aspecto, que sería el tercero, es la cualidad del liderazgo para usar las diversas formas del poder, para influenciar o direccionar la conducta de sus colaboradores, para obtener el resultado deseado en la forma prevista.

La combinación de los tres aspectos lleva a una cuarta implicación, y corresponde al liderazgo moral, el mismo que significa transmitir valores, socializarlos en forma amplia con la población de la organización para que dispongan de suficiente información, de tal manera que cuando deban tomar alguna resolución, lo hagan con el suficiente discernimiento y en atención a los valores humanos.

Chiavenato manifiesta: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (Chiavenato, 2000, pág. 104). La gerencia debe estar siempre ligada al liderazgo para poder influir la conducta de sus seguidores, en formas diversas y siempre hacia donde se quiere llegar o se quiere cumplir.

Sisk y Sverdlik al referirse al término gerencia sostienen:

El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. (Sick & Sverdlik, 1979)

1.3. Clases de gerencias

La mayoría de autores que tratan sobre los procesos gerenciales coinciden en cuatro clases o tipos de gerencias que son:

Gerencia Patrimonial. Corresponde a aquella que existe en las empresas o compañías que han sido creadas por esfuerzos propios de las personas que transmiten sus patrimonios de padres a hijos, y por tanto la mayor parte de cargos de alta gerencia son ejercidos por miembros de la familia, por eso también se la conoce como “Gerencia Familiar”(Rodríguez, 2012).

Gerencia Abierta. Es aquella que se la ejerce en virtud de los méritos y currículum de quien ocupa la función, usualmente es una persona contratada especialmente para el cargo, fuera de su núcleo familiar.

Gerencia Política. La Gerencia Política está compuesta por aquellas personas designadas para el desempeño de altas funciones y cargos decisivos, así como a puestos administrativos claves, en atención a la afiliación, la participación y lealtad política del régimen. La mayor parte de quienes ocupan estas funciones, al igual que los que desempeñan el tipo de gerencia familiar, carecen de competencia necesaria para su desempeño, y por lo tanto los resultados no siempre son los deseados.

Gerencia por Objetivos (o valores). Es aquella desempeñada por cualquier persona que ejerce funciones de dirección, usualmente con las capacidades y competencias requeridas, pero el resultado de los procesos de la gestión gerencial, se mide o evalúa por el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos, de tal forma que el determinar un objetivo es la formulación de un propósito, que al ser aplicado en la organización, este se convierte en la razón de su existencia institucional.

En una institución educativa, la dirección por objetivos establece la necesidad de efectuar o adecuar los procesos de gestión, a partir de metas, expectativas u objetivos a corto, mediano y largo plazo, los cuales mediante una comunicación efectiva deben ser compartidos por la organización.

La dirección por objetivos no es un simple procedimiento, sino todo un proceso, que se inicia cuando empieza la tarea y no tiene fin, son permanentes. Los procedimientos son las acciones que se llevan a efecto para cumplir con los procesos, los mismos que cuentan con principio y fin de ejecutoria.

Juan Manuel Manes en su libro *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*, establece que los pasos para desarrollar un proceso de desarrollo por objetivos son (Manes, 2008):

1. Establecer los objetivos.
2. Formular e implementar planes de acción en base de proyectos.
3. Realizar el seguimiento y evaluación de los objetivos.

1.4. Liderazgo directivo

Siendo el liderazgo la cualidad especial del directivo para conducir y organizar un grupo humano hacia una meta planificada en beneficio de toda la organización, es de entenderse que el liderazgo directivo en una universidad la ejercen sus principales autoridades, así, es el rector el representante legal y primera autoridad ejecutiva responsable de todo el manejo institucional, ya sea en las áreas administrativas como académicas.

El rector tiene un equipo de trabajo que le permite conducir los destinos institucionales hacia la meta planificada dentro del esquema de la misión y visión de la entidad. Así sus inmediatos colaboradores y apoyo directo son el vicerrector o vicerrectores académico y administrativo, decanos, directores de departamentos y demás colaboradores.

Existen instituciones que, dependiendo del modelo europeo o americano de universidades particulares, cuentan con un comité o patronato, que vela por los principios fundacionales, su misión y visión, en el accionar del día a día. Estos cuerpos colegiados toman denominaciones diferentes de conformidad a los Estatutos de cada entidad, y así suelen dominarse Consejos Administrativos, Consejos Regentes, Consejos Fundacionales, Comité Patrocinador, Comité Regente, etcétera. El Presidente de dicho Comité o Consejo ocupa un papel directivo de importancia dentro de la institución particular, no solo vela por la regularidad y legalidad de las actuaciones institucionales sino también por el manejo financiero, su gestión es fundamental para conseguir financiamiento cuando los egresos de la institución van más allá de sus ingresos, a causa de la baja de matrícula, deserción estudiantil, oferta de institución pública u otra causa, que obliga a encontrar soluciones, que no están al alcance de los directivos universitarios.

Este Comité Patrocinador o Consejo Regente, usualmente está conformado por las personas que auspiciaron y promovieron la creación de la universidad particular, y para estar representados en forma permanente dentro de los estamentos administrativos y académicos, designan a una autoridad de carácter directivo que suele denominarse Gran Canciller o Canciller, que tiene como función la misma que la del Presidente del Patronato Regente o del Comité Patrocinador, esto es, supervisar y velar para que se cumplan con legalidad, misión y visión los principios fundacionales.

El rector de una institución educativa debe poseer cualidades innatas o adquiridas (desarrolladas) de liderazgo, para poder conducir la institución educativa hacia las metas fijadas o planificadas, trazándose objetivos constantes y permanentes del accionar institucional, en relación al posicionamiento de la institución en la colectividad, a la innovación, a la productividad, recursos físicos y financieros, manejo del superávit para reinversión, manejo de los procesos de gestión, actuación y actitud del colaborador, responsabilidad social, investigación, gestión cultural, gestión y rigurosidad académica, emprendimiento y demás ámbitos propios de una entidad que genera conocimientos.

El rector debe tener determinadas características y requisitos de un líder efectivo, que según John Kotter (Kotter, 1990), son:

- Conocimientos del sector e institución.
- Relaciones institucionales.
- Reputación e historial.

- Potencial y habilidades.
- Valores personales.
- Motivación.

Todo aquello manejado con amabilidad y cortesía, pero con firmeza y energía; con tolerancia pero no permisividad; con criterio flexible pero no facilismo ni permisividad negativa. No es cuestión de ganarse el aprecio, sino ganarse el respeto, conduciendo a su equipo de trabajo por el rumbo señalado, apoyando para que los colaboradores puedan desarrollar sus actividades, sugiriendo procedimientos, corrigiendo errores y llamando la atención o aplicando medidas correctivas cuando sea necesario. El directivo que no aplica esas normas, aunque sea muy simpático hacia sus subordinados, provoca que las instituciones poco a poco se vayan estancando o teniendo problemas en su funcionamiento.

El liderazgo directivo gerencial es muy necesario para dirigir una organización, es la capacidad ejecutiva para guiar a esa institución, la que debe tener una planeación adecuada, una organización efectiva, procedimientos determinados con controles y evaluaciones constantes, sin lo cual la institución no podría sobrevivir.

1.5. Dirección por valores (DPV)

Los valores y principios de una institución están dados en su ideario, principios fundacionales y Estatutos. En el caso de las instituciones educativas, no sólo se debe inculcar los valores sino enseñar con el ejemplo, esto es, practicándolos.

En el ejercicio de la dirección educativa, se necesita ejercer liderazgo basado en el ejemplo que da el directivo, una de las características del líder efectivo es su reputación e historial, el mismo que debe ser creíble por su idoneidad y trayectoria. Ese ejemplo de acción es la forma más apropiada de legitimación de autoridad, debiendo observar autenticidad en su actuar sin culpar a otros de sus errores ni apropiarse de logros ajenos.

Los valores son cualidades o paradigmas de acción que identifican a los seres humanos, la institución asume los valores dentro de su cultura institucional. La dirección por valores es un tipo de conducción, la práctica diaria de esos valores y principios determinados en el ideario, principios fundacionales, misión y visión institucional y Estatutos que sustentan la institución.

García y Dolan, en su obra titulada La Dirección por Valores definen cinco etapas para la implementación de la dirección por valores en una institución (García & Dolan, 2003), las cuales se detallan a continuación:

- Existencia de un liderazgo legitimador del empleo de los recursos.
- Desarrollo de valores esenciales.

- Desarrollo de equipos de proyecto para gestionar el cambio.
- Nueva política de personas basada en valores.
- Auditoría de valores operativos.

1.6. Delegación y rendición de cuentas

Dentro de la institución u organización todos sus miembros tienen funciones determinadas para cada una de sus áreas y cargos, quien ejerce la autoridad es el máximo personero, esto es, el rector, entendiéndose por autoridad el poder del funcionario para la toma de decisiones. En el ejercicio de la autoridad, el rector o líder debe tener en consideración las facultades propias de esa autoridad, que corresponden a la jerarquía, la unidad de mando y la delegación de funciones.

El principio de división y jerarquía establece que toda institución tiene niveles jerárquicos y que la persona que representa a cada uno de ellos recibe una parte de autoridad en la organización, dependiendo de sus funciones.

La unidad de mando o el órgano regular es un principio elemental por el cual los colaboradores reciben instrucciones y responden de sus actuaciones ante su superior directo o su superior inmediato.

La delegación de funciones es el principio por el cual el funcionario “con autoridad” delega esta o parte de esta a otro funcionario, como ejercicio de liderazgo compartido.

Las delegaciones de la autoridad son necesarias en la moderna administración educativa. La autoridad es delegable, pero no la responsabilidad, esta corresponde siempre a la autoridad original o al delegante, en ocasiones puede ser compartida con el delegado.

Muchos administradores educativos son eficientes en cuanto a la atención del asunto comunicado, pero derivan su conocimiento y resolución a otras instancias delegando funciones y hasta allí llega su accionar. Cuando rinden cuentas de la gerencia educativa descargan su responsabilidad argumentando que ese caso fue delegado a determinado funcionario o colaborador, pero en el proceso de gestión no hizo el seguimiento al asunto delegado, lo que hace perder toda efectividad de la acción gerencial.

Es necesario que la autoridad delegante cumpla con un seguimiento continuo y eficaz hacia el colaborador delegado, para monitorear y verificar el avance y cumplimiento, así como el buen resultado del asunto objeto de la delegación.

1.7. Funciones gerenciales

Las funciones gerenciales se determinan en atención a la naturaleza propia y necesidades de cada institución, no obstante aquello, Stephen P. Robbins señala cuatro funciones gerenciales (Robbins & Coulter, 2005):

La planificación. Consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr esas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

La organización. Según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y las competencias en las tomas de decisiones.

La dirección. Los gerentes o las máximas autoridades son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo. Determinados tratadistas consideran dentro de esta función, a “la ejecución” y a “la coordinación.”

El control. Es una de las funciones necesarias para asegurar que todas las acciones se ejecuten o desenvuelvan como corresponde, por tanto, el gerente o máxima autoridad, debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos de mayor beneficio para todos. Muchos tratadistas ubican dentro de esta función a la evaluación, mientras otros la consideran como función independiente, parte de los procesos de gestión.

Santiago y Rodríguez en el Manual de Gestión y Administración Educativa, expresan:

...Por tanto, la evaluación es un proceso mediante el cual los que participan aprenden sobre ellos mismos y sobre y sobre a racionalidad de su comportamiento. La evaluación así entendida, constituye un acto reflexivo que permite comprender sobre lo que se actúa, generar nuevas comprensiones, establecer nuevas metas y fijar nuevos planes (Santiago & Rodríguez, 2009, pág. 254).

El sistema de educación superior del Ecuador y los procesos de gestión.

El Sistema de Educación Superior en la República del Ecuador tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista, la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos de regímenes de desarrollo, según lo determina el Art. 350 de la Constitución.

El Sistema de Educación Superior estará articulado al Sistema Nacional de Educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la Ley establecerá los mecanismos de coordinación del Sistema de Educación Superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, con el gobierno, igualdad de oportunidades, calidades, pertinencia, integridad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica, tecnológica global, conforme lo establece en forma taxativa el Art. 351 de la Carta Magna.

Este Sistema de Educación Superior está integrado por Universidades y Escuelas Politécnicas; Institutos Superiores Técnicos, Tecnológicos y Pedagógicos, y Conservatorios de Música y de Artes, debidamente acreditados y evaluados; y estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro. Se les reconoce, entre otras cosas, el derecho a la búsqueda de la verdad sin restricciones, el gobierno y gestión de sí mismas.

Como observamos, las instituciones de Educación Superior sean de derecho público o privado, no persiguen fines de lucro, pero para su operación y subsistencia necesitan de financiamiento; y de conformidad a la normatividad legal, existen las financiadas por el estado, o sea las públicas o fiscales, las cofinanciadas, que reciben parte del financiamiento del estado y en parte se autofinancian y las que son totalmente autofinanciadas y no reciben financiamiento del estado.

La normatividad que rige es igual para todas, la diferencia radica en la naturaleza propia de su constitución y al régimen de derecho público o de derecho privado al que pertenecen como persona jurídica, así como a la fuente de financiamiento.

El rol de las universidades como categoría social se refleja en los modelos educativos y paradigmas pedagógicos, estos últimos constituyen la base conceptual de los primeros, y los currículos de las carreras que se ofertan son las características del proceso de aprendizaje.

El proceso de evaluación interno y externo, atañen a los estándares e indicadores que se derivan de esos presupuestos como una de las partes consustanciales del quehacer educativo, al igual que la vinculación con la colectividad, la investigación y la responsabilidad social.

Otro aspecto de mucha trascendencia es el que tiene que ver con los procesos de gestión, los que corresponden a los modelos y formas de los procedimientos administrativos de los cuales depende la eficacia de la Gerencia Educativa, vinculados al tipo lineal o piramidal que se adopte por parte de la Institución.

Los procesos de gestión son herramientas para que los Cancilleres, Rectores, Vicerrectores y demás miembros del personal directivo que conforman la alta gerencia educativa, así como el personal administrativo y docente, puedan direccionar su accionar hacia la eficacia, eficiencia y efectividad, aspectos que toda gerencia educativa busca por medio del planeamiento, la organización, dirección, control y evaluación.

Recién creada la Universidad Tecnológica Ecotec, los modelos, plantillas o rúbricas de documentos administrativos o formatos de gestión no existían ni estaban a disposición en el medio o dentro del sistema, por consiguiente, se diseñaron modelos para cada caso y como producto de la experiencia en el área educativa y la acuciosidad de un Secretario General comprometido con sus funciones, hoy existen variados documentos funcionales.

Por lo demás la administración debe obedecer a parámetros técnicos y modernos de manejo administrativo y es donde deben emplearse los procesos de gestión aplicables a todo tipo de empresa, puesto que con ellos se asegura la eficiencia, eficacia, efectividad y calidad de los resultados.

2.1. El marco legal de la gestión educativa superior del Ecuador.

La Constitución de la República del Ecuador (2008), cuando trata la Educación Superior, en su Art. 351, establece que “El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior

con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

En su artículo 352, “El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados. Estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro”.

Art. 353.- El sistema de educación superior se regirá por:

1. Un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva.
2. Un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación.

Art. 354.- Las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares, se crearán por ley, previo informe favorable vinculante del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, que tendrá como base los informes previos favorables y obligatorios de la institución responsable del aseguramiento de la calidad y del organismo nacional de planificación.

2.1.1. La Ley Orgánica de Educación Superior

La Ley Orgánica de Educación Superior, consta en el Suplemento del Registro Oficial No. 298 del 12 de octubre del 2010, establece principios de calidad (Arts. 93 al 97) normas para la garantía de la calidad (Arts. 98 al 106), del principio de pertinencia (Art. 107), todo lo cual debe ser verificable y evaluable, para proceder a la acreditación de la institución de educación superior.

El Consejo de Educación Superior es el organismo de derecho público, con personería jurídica que tiene por objeto la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la Sociedad Ecuatoriana, el mismo que funcionará en coordinación con el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, que normará la autoevaluación institucional, y ejecutará los procesos de evaluación externa, acreditación, clasificación académica y el aseguramiento de la calidad.

Esta misma Ley, aunque no consta en la Constitución, determina que la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, es el órgano que tiene por objeto ejercer la rectoría de la política pública de educación superior y coordinar acciones entre la Función Ejecutiva y las Instituciones del Sistema de Educación Superior.

Estos organismos, en la mayoría de sus actividades, deben efectuar verificaciones y solicitar información verificable y medible, para lo cual es necesario cumplir con estándares e indicadores, los mismos que para su comprobación deben remitirse a las evidencias de los procedimientos que dejen los procesos gerenciales en la Institución de Educación Superior.

2.1.2. Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior

El Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior fue expedido por el Presidente Constitucional de la República, el 1 de septiembre de 2011, publicado en el suplemento del Registro Oficial No. 526 del viernes 2 de septiembre del 2011.

Esta normatividad legal establece que la gestión educativa universitaria comprende el ejercicio de funciones del Rector, Vicerrector, Decano, Subdecanos, Director de Escuela, Departamento o de un Centro o Instituto de Investigación, Coordinador de Programa, Director Académico, Director o Miembro del Editorial de una revista indexada o miembro del máximo órgano colegiado académico superior de una universidad o escuela politécnica.

El ejercicio de funciones en el nivel jerárquico superior en el sector público y sus equivalentes en el sector privado, se entenderá como experiencia en gestión (el subrayado es nuestro), para efectos de la aplicación de la ley y este Reglamento. Así dice textualmente el Artículo 1 del Reglamento, cuando trata de la gestión educativa universitaria. Nótese que el término gestión es relevante la normatividad legal y reglamentaria en el accionar de las autoridades universitarias.

La evaluación de la calidad es un punto primordial dentro de la normatividad reglamentaria, de allí la importancia de los procesos de gestión que tienden al mejoramiento continuo en el quehacer universitario porque ellos conducen a la eficacia y a la eficiencia necesarias para lograr la calidad en los procesos educativos.

2.1.3. Reglamento para la Aprobación de los Estatutos de las Universidades y Escuelas Politécnicas y de sus Reformas

Este documento contiene la reglamentación para la aprobación de los Estatutos de las universidades y las escuelas politécnicas del Ecuador y sus reformas, aprobado por el Consejo de Educación Superior (CES), en sesión ordinaria No. 14, del día 30 de

noviembre del 2011, y contiene la normatividad que deben observar las instituciones de este tipo para la elaboración de sus estatutos.

Los Estatutos son las normas fundacionales de cada institución de educación superior los cuales rigen la vida institucional y deben encontrarse acorde con las disposiciones legales y constitucionales.

En la actualidad las universidades del Ecuador se encuentran en un proceso de reformulación de sus estatutos, toda vez que los aprobados inicialmente por la ley anterior, tienen que ser adecuados a la actual Ley de Educación Superior, que por ser posterior y encontrarse en vigencia, deja sin efecto la anterior normatividad, por tanto este proceso debe llevarse a efecto dentro de los parámetros legales.

2.2. Características de la institución educativa

La doctora Saada Fatuly Adum, en su folleto de “Gerencia Académica 2011”, al comentar “Gerencias de forma eficiente en la educación”, establece la importancia de determinar algunas características propias de las instituciones educativas que tienen procesos de gestión tendientes a la eficacia –dice- si aprovechamos las sugerencias de Juan Manuel Manes, tendríamos las siguientes características planteadas como oportunidades que debemos promoverlas.

- Profesionalización de la conducción de la institución educativa.
- Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.
- Reorganización y redimensionamiento institucionales.
- Administración de los procesos de cambio.
- Marketing educativo interno y externo.
- Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- Elaboración del PEDI (Programación Estratégica de Dirección Institucional)
- Elaboración del POA (Proyecto Operativo Anual)
- Trabajo en equipo, delegando funciones y pidiendo rendición de cuentas sobre las mismas.
- Sólida comunicación efectiva y afectiva tendiente a socializar e institucionalizar los procesos de gestión y el paradigma institucional.

Sobre el accionar de la institución, Cecilia Correa de Molina dice: “Lo importante es la dinámica, el compromiso de toda organización para producir a plena satisfacción del usuario y no que la orientación de la planificación se centre únicamente en cumplimiento de los objetivos particulares de cada departamento, área, asignatura, etc.” (Correa, 2005, pág. 93).

2.3. La gerencia en la institución educativa

El criterio de la gerencia y de la administración de los procesos debe aplicarse a las instituciones educativas. Recordar lo que escribió Cecilia Correa de Molina (Correa, 2005):

Las instituciones educativas requieren de una concepción y práctica administrativa moderna, dinámica, democrática y estratégica, para la decisión de la misión institucional, regional y nacional. A partir de estos enfoques esbozamos ciertos lineamientos que pueden motivar la reelección. Desde la perspectiva del análisis de los procesos administrativos (Pág. 19).

Juan Manuel Manes aporta un concepto sobre el “Gerenciamiento Institucional Educativo” (Manes, 2008), indica:

Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.(Pág. 17).

En este criterio de gerenciamiento institucional educativo, se concibe a la gestión pedagógica y a la gestión administrativa como dos áreas diferentes pero vinculadas dentro de un todo organizativo, el mismo que debe proyectarse a la vinculación con la comunidad con una dimensión cultural tendiente a lograr cambios permanentes en las personas y grupos humanos.

Los procesos gerenciales en el ámbito educativo son una necesidad. Al respecto Cecilia Correa de Molina dice (Correa, 2005):

La educación está pasando por un periodo de transición promovido por los profundos cambios socioeconómicos y geopolíticos, los que indudablemente han llevado a un cambio de paradigma tanto en sus enfoques como en sus procesos metodológicos, esto hay que reconocerlo, expresa un profundo conflicto de identidad con respecto a su objeto de trabajo (Pág. 47).

2.4. Procesos de gestión en la gerencia educativa

Las funciones gerenciales en las instituciones educativas corresponden a la planificación, organización, dirección (ejecución y coordinación), control y evaluación. Cada una de estas funciones están implicadas en el proceso de gestión en la gerencia educativa, así pues es relevante la toma de decisiones.

La Planificación. El Rector o quien ejerza la gerencia educativa en atención a su experiencia y competencia, debe visualizar hacia el futuro y crear la concepción de un proyecto viable a corto, mediano y largo plazo. Esa concepción debe ser socializada y discutida con su equipo de trabajo para que se interiorice y empoderen de la idea, la mejoren o perfeccionen, la corrijan o la reformen en atención al beneficio institucional. Así el equipo, buró, staff o colaboradores, participarán en forma activa en el proceso de formulación del proyecto y de la gestión académica o administrativa.

Cuando la planificación es producto de un equipo de trabajo o grupal, todos se sienten comprometidos para llevar a feliz término la gestión, a diferencia de ser concebida e impuesta por la autoridad, en ese caso, muchas veces no llegan a comprenderla, menos ejecutarla.

La organización. El Rector debe concebir su estructura organizativa según la necesidad propia de la institución, ya sea en atención a la tradicional distribución Kelsiana o la moderna distribución lineal de funciones, procediendo a asignar las tareas de cada colaborador dentro de los procesos administrativos y académicos, determinando competencias en los procedimientos y responsabilidades en la toma de decisiones.

La organización de la institución es básica para establecer las competencias de cada funcionario y no se diluyan las responsabilidades en el accionar superpuesto o cruzado, pues ello implica pérdida de recursos en relación al talento humano, tiempo, etcétera.

Una vez que se haya determinado y concluido el proceso organizativo, nadie debe invadir el área o competencia de la otra persona, a no ser por excepción o emergencia, donde la sana crítica del funcionario determine que si no interviene en ese momento el resultado de la acción no corregida o de su inacción, podría ser más perjudicial que intervenir en un asunto que no esté enmarcado específicamente en sus funciones. A este caso específico lo podemos identificar como una responsabilidad general que tienen los administradores o gerentes educativos en el manejo general de una institución.

Si bien los miembros de la organización tienen sus competencias y funciones delimitadas, existe el principio de “bienestar general” mediante el cual todos los miembros de la organización están en la obligación de asumir la competencia para corregir un acto o impedirlo siempre que este vaya a ocasionar faltas o prejuicios a la institución y el colaborador competente no estuviere presente.

La organización o dirección. El Rector o quien haga sus funciones, como máxima autoridad institucional debe asumir la dirección del ente educativo, ejercer su

autoridad en el completo sentido de la palabra. Esta dirección implica la organización, coordinación y ejecución de los procesos, procedimientos y acciones planificadas, ya sea en forma personal o por delegación.

Si bien dentro de la institución existen colaboradores o funcionarios con sus competencias determinadas, esto no excluye que el rector ejerza la coordinación de las actividades de sus funcionarios y colaboradores, las que tienen que ser ejecutadas, ya sea en forma individual o grupal; de esa manera se garantiza que el proceso sea realizado en forma correcta y oportuna, en fin, eso se traduce en la frase “Hacer las cosas bien y a tiempo”.

El control. El control es una etapa posterior a la dirección, no obstante puede ser considerada como parte de la misma. Una vez efectuada la planificación, entregada a la organización, efectuada la coordinación y la dirección de los procesos y procedimientos, le compete a la gerencia educativa o a la primera autoridad efectuar el control general y específico de aquello que se encuentre ejecutando dentro de la institución.

No se confunda el control que efectúa la primera autoridad o la persona encargada con la centralización de funciones y atribuciones, por el contrario el control es intrínseco a la delegación y descentralización de atribuciones y funciones, la autoridad y las funciones son delegables, más no la responsabilidad. El control forma parte de la responsabilidad que tiene la primera autoridad ejecutiva: supervisar y verificar que los procesos se cumplan en forma correcta y oportuna.

La evaluación. Es la etapa final del proceso de gestión gerencial por la cual la primera autoridad efectúa un juicio de valor sobre la gestión de sus funcionarios, colaboradores y delegados. Esa evaluación debe ser técnica, profesional y periódica, utilizando procedimientos pertinentes, midiendo indicadores para el cumplimiento de estándares según cada proceso o proyecto.

Muchos Rectores o autoridades confunden su función y por “compromisos” o pena no ejecutan un verdadero control o evaluación de su personal bajo su dirección, en el afán de “ganarse la simpatía” o “no complicarse la vida”, ante un falso espíritu de cuerpo, aplican el principio del “laiserfacere, laiserpower”, por el cual el “dejar hacer o dejar pasar” forma parte de su esquema laboral y no toman las medidas correctivas para direccionar o corregir las acciones de los demás colaboradores. A estas autoridades se las conocen como “gerentes caramelos” o “administradores pan de pascua” en connotación a que pretenden ser dulces y preferidos, pero en el fondo resultan ser dañinos a la salud institucional.

2.5. La cultura institucional

La definición del DRAE establece a la cultura como: El conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.; por tanto la cultura es el conjunto de criterios y forma de pensar, con que las personas responden a los estímulos externos, para su accionar y la satisfacción de sus necesidades.

Edgar Schein nos define la cultura institucional como (Schein, 1990):

Conjunto de normas, creencias y valores que constituyen el marco interpretativo de referencia e identidad (símbolos y significados) del centro; siendo aprendido (socialización o enculturación de profesores principiantes y alumnos) y/o compartido por el grupo. La cultura escolar provee así a sus miembros de un marco referencial para interpretar los eventos y conductas, y para actuar de modo apropiado y aceptable a la situación (Pág.110).

Cada institución tiene un esquema mental formado por sus integrantes, desde los principios fundacionales, sus variaciones y las modificaciones que hayan existido en su historia. Esa cultura institucional no está divorciada o separada de la cultura general de la sociedad en que se desempeña, hay una correlación directa entre la cultura social que son los valores y características de la sociedad, con la cultura institucional, que corresponde al pasado, la orientación fundacional y los demás factores que se han agregado durante su existencia.

Cada institución es poseedora de su propia cultura, la que la individualiza de las demás, la que le da su identidad institucional, esa cultura se plasma en los principios fundacionales, perfiles directivos, metodologías, paradigma educativo, código de convivencia, reglamento interno, manual de funciones.

El mismo Schein explica los elementos que componen la cultura organizacional, y los sintetiza en tres niveles a los cuales ha nombrado: Nivel 1.- Artefactos y creaciones, Nivel 2.- Valores e ideología y Nivel 3.- Supuestos y premisas básicas.

En el primer nivel, el cual puede ser descifrable en la mayoría de los casos, se pueden encontrar el entorno físico y social, incluyendo su espacio físico, sus recursos, la tecnología, su lenguaje, sus producciones artísticas y su conducta. El segundo nivel es el que contiene los valores básicos de la cultura y su ideología en términos generales, lo cual va a permitir a los miembros de dicha cultura actuar ante eventos incontrolables o en aquellos de alta incertidumbre. Finalmente el tercer nivel es el que determina las reglas de interacción entre los miembros de una cultura (Schein, 1990).

2.6. El clima institucional

Así como la cultura institucional es el conjunto de creencias, valores y costumbres compartidos, que establecen las normas que regulan la institución educativa, el clima institucional es la percepción de conformidad y bienestar de los miembros que conforman la institución.

La satisfacción por el cumplimiento de la visión, misión y principios institucionales, así como de la oferta educativa se percibe en el ámbito docente o estudiantil, en docentes o profesorado y en el ámbito directivo, administrativo y de servicios. El buen administrador, debe mantener un clima satisfactorio para el desenvolvimiento institucional.

El estudiante debe sentirse a gusto, conforme con los procesos de enseñanza, de acuerdo a la metodología aplicada y satisfecho con la malla o red curricular, los mismos que tienen que ser contextualizados y según la oferta educativa. La autoridad competente tiene que cuidar no sólo la calidad del servicio que se brinda, sino también la percepción de satisfacción del usuario.

En el ámbito docente, el catedrático debe estar motivado, con sentido de pertenencia institucional, empoderado de los procesos académicos y administrativos, y sobre todo satisfecho con la contrapartida de su aporte profesional. Esa contrapartida no sólo se reduce a una justa retribución o remuneración, sino también a un cómodo ambiente de trabajo, adecuada implementación a los procesos gerenciales, horarios acordes a la naturaleza y al servicio, ambiente y trato laboral amable, respetuoso y cordial, cumplimiento y respeto a sus derechos y fundamentalmente, una credibilidad institucional sin lugar a dudas.

El mismo clima o ambiente institucional debe ser transmitido y percibido por el personal directivo, administrativo y de servicios generales, cada quien en su ámbito de acción.

En la obra *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*, Juan Manuel Manes, establece: “El grado de evolución de una institución educativa es directamente proporcional a la coincidencia o discrepancia, entre su cultura institucional y el sistema socio cultural en el que está inserta” (Manes, 2008, pág. 55).

La institución que está ligada al medio y cumple con las expectativas que de ella tienen sus miembros, desarrolla el ambiente académico y cultural ofertado, demuestra gran capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, reflejada su cultura institucional en el bienestar de sus integrantes y genera un clima positivo y favorable al cumplimiento de los objetivos señalados, es una institución que evoluciona.

2.7. La gerencia integral

Peter Drucker establece en forma sucinta que “La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización” (Drucker, 2002, pág. 7). Esta acepción corta y estrictamente formal, puede considerarse como punto de referencia para que cada gerente pueda adaptar las características y funciones necesarias a fin de que la organización funcione en forma adecuada, en atención a los requerimientos del medio, lógicamente utilizando las herramientas modernas que corresponden a los procesos de gestión.

Existe un principio de dirección abierta o gerencia lineal. Konosuke Matsushita considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de “dirección abierta”, a la que describe como una dirección que genera confianza en los empleados, facilidad de comunicación dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobretodo solidaridad empresarial. La dirección abierta se basa en la transparencia en la comunicación entre mandos altos y el resto de la empresa, ya que solo cuando el empresario ponga todas sus cartas sobre la mesa, sus empleados cooperarán y se comprometerán en el alcance de las metas que se les ha propuesto (Matsushita, 2000).

Jean-Paul Sallenave considera fundamental orientar el tema hacia una gerencia integral, que es “el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad” (Sallenave, 2002, pág. 1).

2.8. La toma de decisiones

La gerencia educativa es de vital importancia dentro de la organización, pues el directivo o la alta gerencia deben tomar decisiones: escoger de entre dos o más alternativas la opción pertinente y efectiva para solucionar el problema tema o evento.

En algún momento se escuchó el siguiente pensamiento: Solo existen tres tipos de personas que no se equivocan: La que no ha nacido, la que ha muerto y la que nunca toma decisiones. En algunos contextos específicos, se observan personas que buscan excusas para justificar su accionar. Francisco Morán Márquez (1996), manifiesta: “La excusa es el primer síntoma de la negligencia e irresponsabilidad que le lleva al fracaso” (Morán, 1996, pág. 149). Con otras palabras, para triunfar se deben apartar los pretextos.

Si bien la toma de decisiones corresponde a cada directivo, no obstante, detrás existe un equipo de trabajo que coadyuva para la correcta, eficaz, eficiente y efectiva resolución. Cecilia Correa de Molina habla de la actividad efectiva (Correa, 2005) y dice:

Anivel educativo odiamos hacernos esta pregunta: ¿Cuándo hay una efectividad directiva? la respuesta estaría dada en la medida en que una dirección con su equipo de colaboradores logra el resultado que se espera en la posición que ocupa, es decir lo que el funcionario/a produce, siendo lo importante, no lo que hace, sino lo que logra (Pág. 26).

No es suficiente tomar decisiones en forma oportuna y a tiempo, sino que se debe efectuar un control y seguimiento en la ejecución de dicha decisión. Es de suma importancia la oportunidad en este proceso. Para que el directivo pueda tomar una decisión oportuna y eficiente, es necesario que se inteligencie de todos los antecedentes sobre el caso, de la existencia de casos análogos y de los criterios de sus asesores o equipo de confianza, una vez que tiene estos elementos, el directivo deberá observar los siguientes lineamientos:

- Proceder a determinar la necesidad real de una decisión.
- Identificar los criterios del pro y del contra de la decisión.
- Designar valoración a los criterios.
- Analizar otras alternativas.
- Efectuar la evaluación a las alternativas.
- Tomar la decisión seleccionando la mejor propuesta.

En definitiva, para la toma de decisiones el directivo debe conocer todo el esquema institucional y los procesos de gestión. Su actuación debe ser totalmente razonada, objetiva y lógica.

Peter Senge, en su obra *La Quinta Disciplina*, recomienda aplicar en la práctica gerencial “Los cinco porqués” en forma sucesiva (Senge, 2006, pág. 111), partiendo de una pregunta madre y tratando de llegar a la raíz de cada porqué. Estos “porqués” aplicados a la toma de decisiones se traducen en interrogantes para cada uno de los procesos de gestión gerencial, así:

En la planeación:

¿Cuál es la función específica de la actividad institucional? ¿Cuál es la misión institucional? ¿Cuál es la visión institucional? ¿Cuáles son los principios y filosofía institucionales? ¿Cuáles son los objetivos institucionales de largo plazo? ¿Qué estrategia sería la adecuada para llegar al objetivo? ¿Cuáles serían los objetivos intermedios (mediano plazo), según las estrategias que se apliquen? ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo? ¿Cuáles serían los parámetros de rendimiento individuales y su valoración para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

En la organización:

¿Qué tipo de organización deseamos para la institución? ¿Cuánta centralización debe existir en los procesos de gestión? ¿La distribución de responsabilidades debería ser

lineal o piramidal? ¿Cuál debería ser la política organizativa ocupacional y cómo se distribuirían los cargos o funciones? ¿Cómo se debe proceder para cubrir las vacantes? ¿Cuál es el perfil profesional de los aspirantes a los cargos? ¿Cuándo la institución debe revisar su organización?

En la dirección:

¿Cuáles son mis funciones como directivo? ¿Cómo ejemplifico mi labor para motivar a los subalternos? ¿Cómo manejar a los colaboradores desmotivados? ¿Qué tipo de liderazgo debo ejercer en el grupo? ¿Estoy ocupando mi posición de directivo líder o soy otro más del grupo sin empoderarme de mi función? ¿Estoy aplicando los procesos de gestión en forma adecuada para la eficacia y eficiencia de la gerencia educativa? ¿Verifico el cumplimiento de las funciones que delego? ¿Mantengo una buena comunicación intra e inter institucional verbal y escrita, contestando la correspondencia en forma oportuna? ¿Hago suficiente presencia en eventos externos para mantener la representatividad de la institución?

En el control y evaluación:

¿Efectúo en forma correcta los procesos en la gestión de control en el cumplimiento de las funciones de los colaboradores? ¿Pido y analizo la rendición de cuentas de los estamentos académicos? ¿Qué actividades de la organización necesitan ser controladas? ¿Cómo debería controlar esas actividades? ¿Qué actitud debe entenderse como desviación de desempeño? ¿Cuáles serían los parámetros de evaluación de todos los colaboradores? ¿Se están aplicando las evaluaciones en formas adecuadas? ¿Qué controles y seguimientos se efectúan después de las evaluaciones? ¿Cuándo un colaborador no puede continuar en la organización?

Estas preguntas deben considerarse a manera de ejemplo, por cierto, pueden ser tantas y tan variadas, de acuerdo al proceso de gestión que se realice, atendiendo la naturaleza propia del acto o evento cuya toma de decisión se requiere.

Todo esto es un proceso que el gerente conduce, por lo tanto debe estar capacitado para producir resultados. Al respecto, vale la pena atender lo que Juan Fresco en su obra Desarrollo Gerencial nos dice (Fresco, 1991):

La capacidad humana para realizar una tarea determinada y producir resultados. Para ello es muy cierto que el individuo debe conocer con claridad que es lo que debe hacer, ya que es difícil ser eficaz, si no sabe lo que debe hacerse (Pág. 179).

La oportunidad en la resolución es de importancia suprema, no podemos esperar a que las cosas se tornen antiguas o que necesiten atención de urgencia para recién tratar el asunto.

Se suele decir que las cosas recientes se dejan envejecer para ver si son de naturaleza importante, si permiten estar sin atención por mucho tiempo es porque el tema no es de importancia. Entonces, si el tema pasa de ser antiguo o de viejo registro a no ser importante, no merece atención. Este absurdo es sostenido por directivos de poca solidez profesional y de escasa visión gerencial, pues al aplicarlo resulta que nada merece ser atendido.

La toma de decisiones en cualquier institución abarca la totalidad de los procesos de gestión de la Gerencia educativa, pues el líder o director del equipo debe, en forma constante, tomar decisiones en los procesos de planeación, organización, dirección, control y evaluación.

Existen circunstancias en que las decisiones deben ser tomadas en forma grupal, pero la primera autoridad, haciendo uso de su liderazgo, conduce al grupo de personas para que adopten una posición o criterio conveniente a los objetivos institucionales.

Cuando se carece de liderazgo para guiar al grupo se ven frustrados los caminos hacia los objetivos. En ocasiones algunos rectores o directivos se escudan en la decisión de las mayorías ante la poca efectividad de sus coordinaciones y direccionamiento de los procesos de gestión. Es ahí cuando las resoluciones se escapan de las manos, cada quien pretende poner su criterio y se caotiza la administración institucional. Esa circunstancia es consecuencia de dos alternativas: 1.- El rector ha estado de acuerdo en que se produzca esa divergencia y caos de la administración; o 2.- Carece de liderazgo y ha sido negligente en la conducción institucional.

2.9. El manejo de conflictos

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE), la palabra conflicto tiene diversos significados. El presente estudio entiende por conflicto el tema, problema, cuestión, materia de discusión, en los que se ponen en contraposición dos o más criterios y tiene que ser resuelto por el Rector o la primera autoridad.

En la actividad educativa también existen criterios o posiciones diversas, llegando incluso al antagonismo, por lo que se hace imprescindible que en la institución su primer personero o rector, ejerza funciones de mediador, guía o árbitro, incluso de juez, para lo cual debe estar totalmente compenetrado en la filosofía, procesos de gestión y normatividad institucional, a la vez que debe hacer un análisis exhaustivo del conflicto sometido a su criterio. El Rector debe analizarlo, decodificar su “tipo”, su magnitud e incidencia en la vida institucional.

El conflicto es un hecho inevitable en las relaciones humanas entre alumnos, docentes, directivos, administrativos, en vista de ello, la primera autoridad debe mantener un equilibrio entre los miembros de la comunidad.

Como resultado del conflicto, los miembros de la comunidad experimentan ansiedad, hostilidad y amenaza a su autoestima, por lo que quien participa en el conflicto, psicológicamente acciona los mecanismos de defensa que van desde la agresividad, escapismo o alteración del compromiso.

Actualmente se encuentran en boga soluciones alternativas a los conflictos, entre ellas la mediación y el arbitraje. La autoridad ejecutiva debe manejar los procesos de mediación antes de llegar a un arbitraje, así pues, de esa manera puede encontrar soluciones a los conflictos que se presentan dentro de la institución.

Siempre que se produce la eventualidad conflictiva, los intervinientes, influenciados psicológicamente por el momento, pretenden utilizar las vías normales o llegan incluso a enjuiciamientos por la vía ordinaria de la administración de justicia, por eso es necesario que funcionen las comisiones de disciplina para tratar estos asuntos conforme a los Reglamentos Internos.

No obstante lo anteriormente manifestado, la primera autoridad debe actuar aplicando métodos alternativos de solución al conflicto para evitar que los implicados en la confrontación lleguen a tomar medidas que no favorecen a la cultura institucional.

El programa de formación de líderes comunitarios(as), en su módulo 3 de manejo de conflictos, propone cinco maneras en las que los líderes reaccionan o actúan ante el conflicto, las que se resumen a continuación (programa PRODES - USAID, 2007):

- Luchador.- Impone sus derechos y metas y piensa que siempre existen ganadores y perdedores.
- Evasivo.- Actúa ignorando los conflictos, esperando que se resuelvan solos, evita confrontaciones y no se compromete con la solución.
- Acomodador.- Considera que los desacuerdos distancian a la gente, así es que deja que la otra parte tome la decisión sin hacerse problemas.
- Perseverante.- Considera que es imposible satisfacer a todos y utiliza mecanismo de votos y negociación para encontrar soluciones favorables para todas las partes.
- Colaborador.- Ve los conflictos como oportunidades y busca solucionar los problemas de manera integral, no solo buscando soluciones ganadoras para todos, sino que en el proceso se refuercen las relaciones entre las partes.

2.10. La calidad total

Al criterio de calidad ha sido asociada la cualidad del producto que reúna características de primera, y muchas veces entra en conflicto con la productividad, que siempre se la asocia a la masificación. En la actualidad la productividad con calidad total es la premisa constante en el proceso de gestión con mejoramiento

continuo, por tanto una gerencia efectiva tiende a una cultura organizacional de calidad total.

Víctor Guédez en su obra *Gerencia, Cultura y Educación*, sostiene (Guédez, 1996):

La calidad total se apoya sobre las acepciones derivadas de la prevalencia de la eficacia y de la acentuación de las ventajas competitivas, con lo cual asume las exigencias de apertura y globalización que rigen al mundo contemporáneo. En fin, la calidad total es un enfoque contextualizado en la esencia misma de las demandas epocales (Pág. 295).

Los alcances más significativos en los conceptos gerenciales tienden hacia el mejoramiento continuo para llegar a la calidad total, que tiene su fuerte connotación administrativo gerencial.

Anteriormente se consideraba la calidad en oposición a la productividad, a mayor productividad, menor calidad, pero, en la actualidad se asocian la una a la otra.

La profesora Josefa García dice: “La calidad total consiste en satisfacer y exceder las expectativas de los clientes en condiciones de eficiencia económica a través de herramientas, técnicas y demás elementos, siguiendo un determinado proceso” (García J. , 2000, pág. 35).

En la educación superior el cliente es el estudiante y el producto es el aprendizaje, por lo tanto, el proceso educativo de calidad total obedece a una Andragogía proactiva, con paradigmas educativos actualizados y trabajos acordes a las competencias que el grupo de estudiantes debe fortalecer.

El entorno educativo debe ser satisfactorio y la calidad total debe ser la percepción del usuario desde que ingresa a la entidad, la atención en recepción, la atención en secretaría, el trato con el decano, con los profesores y autoridades, la presentación de las edificaciones, la limpieza, la ubicación del mobiliario, el mantenimiento, en fin, todo el entorno.

Una percepción de bienestar se traduce en la calidad del servicio, a lo que debe sumarse el sistema académico, con procesos amigables pero rigurosos, constructivistas, sociabilizados; en definitiva, con todos los requerimientos necesarios para que los valores agregados lleven a la calidad total.

Las evidencias de criterios y procedimientos de gestión en la gerencia educativa superior.

3.1. Los criterios gerenciales

En el Ecuador no son pocas las instituciones universitarias que dentro de su normatividad interna aplican criterios gerenciales en el ámbito educativo, aunque por muchos años se ha tratado de deslindar lo educativo de la esfera empresarial, como si lo relacionado a una empresa fuere algo prohibido o delictivo.

Las modernas doctrinas de la gerencia son aplicables a todo tipo de empresas o compañías, sean públicas o privadas, con o sin fines de lucro, y dentro de estas, a las educativas de educación superior, con las debidas adecuaciones para utilizar procesos y términos propios del sector.

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (DRAE), en las acepciones de “empresa” indica que significa: “Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”, “Lugar en que se realizan estas actividades”, “Intento o designio de hacer algo” (...) empresa pública: “La creada y sostenida por un poder público”.

La gestión administrativa y gerencia educativa se da tanto en los niveles de educación pública como en la privada. En ambos ámbitos, el público y el privado, un buen gerente educativo debe estar vigilante ante la necesidad de llegar a establecer algunas características propias de la institución que lidere y determinar procesos para una administración por resultados, cuya efectividad se verifica por el cumplimiento de las metas y objetivos señalados, así como por el cumplimiento de la misión y visión de la entidad. Quien ejerce la gerencia educativa superior requiere de herramientas válidas que apoyen la misión y visión de la institución.

Contar con un estudio que contenga criterios sobre los procesos de gestión en la eficacia de la gerencia educativa, que puede ser aplicado a las universidades y que se pueda investigar en una guía de procedimientos alternativos para una gerencia educativa efectiva, es pertinente.

Las evaluaciones efectuadas a las Universidades por el anterior Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CONEA) y del Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), en virtud del Mandato Constitucional # 14 emitida por la Asamblea Nacional Constituyente de Montecristi, el 22 de julio de 2008, demostraron algunas falencias en no pocas universidades del país, en especial en el manejo y registro de las evidencias con que se puedan verificar los procedimientos y ejecución de los procesos gerenciales o administrativos.

La nueva normatividad Constitucional, legal y reglamentaria que regula la gestión y actividad de la educación superior en Ecuador, ha establecido nuevos preceptos o disposiciones formales y sustanciales, nuevos principios paradigmáticos para regir la educación superior e instituciones del sector.

El problema “Identificar los procesos de gestión administrativa aplicables en la Universidad Tecnológica Ecotec, que inciden en la eficacia de la gerencia educativa, y determinar procedimientos alternativos para recopilarlos en una guía”, considera las variables: “los procesos de gestión en la Universidad Tecnológica Ecotec” y la “eficacia de la gerencia educativa” de la Institución de Educación Superior”.

La población-unidades de observación, la constituyen los miembros de la comunidad Universitaria de Ecotec, ubicada en la parroquia Tarqui, del Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas, República del Ecuador; en el período intensivo y primer período académico del año 2012.

Cuadro 1: Causas del Problema y Consecuencias

No.	Causas	Consecuencias
1	Cambio de época Otra visión de gobierno	De un Estado de “Derecho”, pasamos a un Estado garantista de “Derechos”
2	Cambio de legislación	Desconocimiento y aplicación indebida de las nuevas normas
3	Nuevos conceptos de gestión	Inadecuada implementación de los procesos de gestión administrativa
4	Varios tipos de formatos de procedimientos administrativos	Falta de unificación de formatos
5	Inadecuada organización del asentamiento de las evidencias de los procesos	Ausencia de evidencias que hacen verificables los procedimientos
6	Competencias poco diferenciables	Varios funcionarios hacen lo mismo
7	Centros de información sin interrelación	Información diseminada y traspapelada
8	Procesos de gestión de la información inapropiados	Ausencia de información confiable
9	Inadecuados controles	Poca eficacia de la Gerencia educativa
10	Evaluaciones no basadas en criterios de desempeño de gestión	Falta de criterios de desempeño de gestión
11	Inexistencia de una guía de procedimientos	Ausencia de uniformidad de procedimientos

Fuente y elaboración: El autor

3.2. La uniformidad de formatos y plantillas para los ejercicios administrativos

En la actualidad existe un gran número de procedimientos administrativos que se tienen que cumplir en las Universidades ecuatorianas, pero se encuentran diseminados en diversos cuerpos legales y reglamentos, y en la práctica, no existe uniformidad en los formatos o plantillas para las diligencias, actas y demás ejercicios administrativos de los cuales se debe dejar constancia o evidencia.

Se hace necesario analizar los procesos de gestión que inciden en la eficacia de la gerencia educativa en la Universidad y determinar procedimientos alternativos para recopilarlos en una guía que sirva de modelo o referencia para el accionar efectivo.

El problema señalado es un factor que afecta a las instituciones de educación superior, por ello, para su estudio se consideraron varios aspectos esenciales:

Evaluación del problema:

El problema se concreta en el accionar de los procesos gerenciales administrativos y académicos de la Universidad Tecnológica Ecotec, sin embargo, la propuesta de solución es aplicable a los procesos correspondientes a otras instituciones del Sistema de Educación Superior bajo el criterio de modelaje por estandarización de normas y procedimientos comunes.

Toda causa tiene su consecuencia, esta ley natural aplicada al presente estudio se interpreta: Si no se tienen identificados los procesos de gestión valederos, determinados y verificables, se verá afectada la gestión gerencial.

Se manifiesta en la falta de esquemas adecuados de registros, en la falta de organización de los procedimientos administrativos, en la dificultad para el manejo de los archivos, mallas, formatos, rúbricas, plantillas.

El Consejo de Educación Superior, mediante Resolución No. CES-14-02-2011 de diciembre de 2011, resolvió devolver a las universidades los proyectos de reformas a los estatutos, los que fueron presentados en atención a la Disposición Transitoria Séptima de la LOES, para que en un plazo determinado los presenten nuevamente siguiendo las disposiciones contenidas en el Reglamento expedido para el efecto. Esto se produjo precisamente por la falta de formatos o guías de procedimientos administrativos válidos, organizados, que tiendan a la buena gestión de la gerencia educativa y evidencia parte del problema descrito.

Cada Universidad presentó los Estatutos Reformados, conforme lo han considerado, pero sin uniformidad en la forma; y el Consejo de Educación dispuso que se los haga bajo parámetros uniformes.

El estudio identifica los procesos de gestión aplicables en la Universidad Tecnológica Ecotec, que inciden en la eficacia de la gerencia educativa. El aporte será recopilar en una guía determinados procedimientos alternativos que, como herramienta, contribuyan para obtener eficacia en la gestión de la gerencia.

Las sugerencias de métodos alternos de solución permiten mejorar la calidad de la gerencia educativa, verificable en las evaluaciones internas y externas que se practiquen a la institución. Existen excelentes investigadores, catedráticos, a los que se ha elevado el grado de titulación para que puedan ocupar la alta gerencia en las Universidades y Escuelas Politécnicas, pero ¿de qué sirve un investigador connotado en el rectorado de una universidad, si no maneja procedimientos administrativos, ya sea por desconocimiento o inexperiencia?

Esta investigación y la guía de procesos alternativos deben considerarse como un aporte para la gestión de la gerencia educativa en cualquiera de los niveles o resolución del Sistema de Educación Superior. Significa contar con una referencia o un modelo de procedimientos y procesos de gestión determinados en varias partes de la normatividad legal o que se han configurado por la experiencia en el accionar de sus gestores.

Pertenece a la práctica administrativa de una Universidad y por consiguiente a todas las instituciones de Educación superior, en el área de la gerencia educativa. El problema, su estudio y la posible solución forman parte y se desarrollan dentro del Sistema de Educación Superior Ecuatoriano.

3.3 Aprendiendo y desaprendiendo paradigmas.

Las organizaciones en su desenvolvimiento tienden a dividirse en dos grupos: Las exitosas con relación al compromiso de su visión y la misión, y las que no han logrado hacerlo.

La diferencia entre ellas consiste en que las primeras han desarrollado una capacidad para responder a los cambios aprendiendo y desaprendiendo paradigmas; son aquellas que planifican su futuro y lo van ajustando de conformidad a los avances y evaluaciones con criterios sistémicos holísticos.

Las organizaciones e instituciones pasan por tres etapas, así:

1. La etapa de formación o constitución que es en la que surge la idea, cuando se

tiene la voluntad de formar la organización y se toman las medidas para plasmarlas en realidad.

2. La etapa de ejecución o crecimiento que es aquella que comprende la ejecución de la idea, cuando la voluntad se hace realidad y se desempeña o ejecuta la actividad tendiente a lograr su objetivo.

3. La etapa de maduración o de confort que es el punto máximo logrado o alcanzado por la institución, cuando los logros satisfacen las expectativas.

Las organizaciones no pueden permanecer por mucho tiempo en esta etapa, como usualmente sucede, es necesario que surja otro patrón de crecimiento y consiste en la renovación, actualización o redefinición.

En la etapa de complacencia o maduración, dos cosas pueden suceder: a) Se utiliza la renovación, un volver a empezar con nuevas ideas, actualización, cambios, educación, entrenamiento y tecnología; o b) No se renueva, no cambia, no se actualiza, se mantiene estática conformándose y usufructuando de los logros alcanzados y comienza a descender hasta desaparecer.

En la obra “La Quinta Disciplina”, Peter Senge parte de una apreciación básica: “Los continuos cambios del tiempo actual ameritan de organizaciones que ejerzan una acción de cambio que solo puede asegurarse por la capacidad de aprender” (Senge, 2006). De ahí la necesidad de contar con herramientas determinadas que puedan transparentar y evidenciar los procedimientos administrativos de gerencia educativa para poder sincronizar la calidad de gestión general esperada para la Universidad, y que la calidad académica con la calidad administrativa se rijan mediante criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

Bajo esta concepción, la importancia de esta investigación radica en que el personal directivo o de la alta gerencia de la Universidad Tecnológica Ecotec y del resto de instituciones de Educación Superior del Ecuador, puedan contar con lineamientos claros y valederos para dejar constancia y evidencias registradas y archivadas de la gestión y gerencia universitaria, capaces de ser cuantificables y medibles dentro de un marco de verificación de procesos, auditoría, autoevaluación o evaluación externa, de tal manera que se pueda determinar si se está cumpliendo con los estándares, parámetros e indicadores necesarios para la correspondiente acreditación.

De nada serviría una gerencia educativa ejecutiva, si no se puede medir el nivel de desempeño de los procesos de gestión administrativa en lo relacionado a la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de los procedimientos y acciones administrativas, así como de los resultados de la misma. Por eso se

considera de mucha utilidad una Guía o manual de procedimiento administrativo, que sirva de referencia para la gerencia educativa en educación superior.

La guía de documentación alternativa para el seguimiento y control de los procesos de gestión permitirían:

- Adecuarse al cambio del entorno jurídico.
- Conocer y aplicar convenientemente la documentación para un seguimiento y control efectivo de los procedimientos para la toma de decisiones.
- Implementar procesos de gestión administrativa.
- Unificar formatos para el asentamiento de evidencias de la ejecución y control de los procesos.
- Racionalizar el talento humano evitando la duplicidad de funciones.
- Sistematizar la información sobre la ejecución de los procedimientos.
- Determinar la información confiable para la toma de decisiones.
- Establecer criterios de desempeño de gestión diferenciado y eficiente
- Lograr la eficacia de la Gerencia educativa.

Todas las ramas del saber humano ya sea que refieran a las ciencias fácticas o a las formales, cuentan con patrones o formatos de acciones y procedimientos o procesos que tecnifican y simplifican la gestión de sus responsables o usuarios. Así tenemos Manuales de Procedimientos de Ingeniería, Tablas de Cálculo, Enciclopedias o modelos de demandas o trámites judiciales, Vademécum de Medicina, Guía de procesos contables, Guía para liquidaciones de impuestos, Guía de tratamiento de Aguas Residuales, Formatos de Solicitudes para trámites Administrativos y Legales, y así un sinnúmero de instrumentos bibliográficos que sirven de referencia y modelo para el accionar de quienes desempeñan la gerencia, en cualquiera de sus niveles y en cualquiera de las disciplinas y profesiones, ¿por qué no contar con uno para el sistema de Educación Superior ecuatoriano?

Las diferencias de esta investigación con las existentes en otras áreas y profesiones son obvias, el tema corresponde al área específica de la Educación Superior sobre el cual muy poco se ha escrito, aunque, en la actualidad, existe un cambio total de las normas de aplicación en todos sus campos.

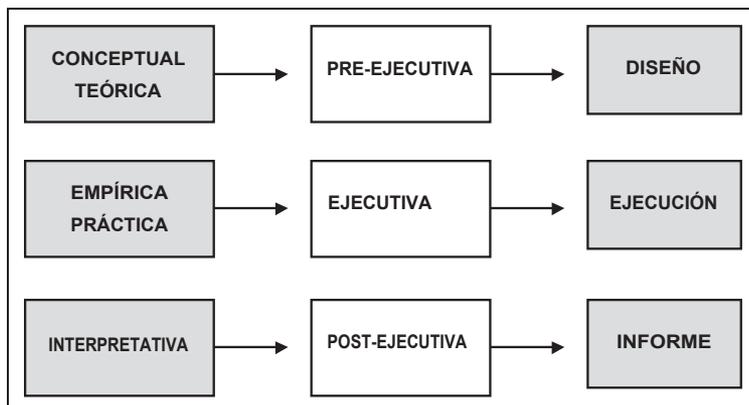
3.4. Modalidad e instrumentos de estudio del caso Ecotec y otros referentes

El estudio planteó preguntas que se contestaron en el transcurso de la recolección y análisis de información y su enfoque es descriptivo. El método lógico fue aplicado en las diferentes etapas: inducción – deducción y análisis-síntesis. La población de estudio fue identificada como beneficiario primario y el beneficiario final, la comunidad universitaria ecuatoriana. La muestra fue aleatoria y se la tomó de esta población. Se llevó a efecto en la Universidad Tecnológica Ecotec, la que cuenta

con una población compuesta de estudiantes, directivos, profesores y personal administrativo y de servicio.

La investigación fue realizada en tres etapas:

Cuadro 2: Etapas de la Investigación



Los instrumentos de investigación que se aplicaron: Observación. Investigación bibliográfica. Encuesta a estudiantes, directivos, profesores, personal administrativo y de servicios. Aplicación del paquete informático estadístico SPSS. Técnica de opinión de expertos. Clasificación y procesamiento de documentos.

Cuadro 3: Población y Muestra Universidad Tecnológica Ecotec

No.	DETALLE	Cantidad (No.)	Porcentaje (%)	Muestra	Porcentaje de la muestra
1°	Estudiantes	1.713	88.53	477	92.44
2°	Directivos	15	0.78	8	1.55
3°	Profesores	157	8.11	24	4.65
4°	Administrativos	30	1.55	6	1.16
5°	Servicios	20	1.03	1	0.19
	TOTAL:	1.935	100%	516	100%

Fuente: Universidad Ecotec. Elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

3.4.1. Cálculo de la muestra.

Para el cálculo de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{PQ \cdot N}{N \cdot I \cdot \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

n= muestra, se efectuó el trabajo de campo de la toma de las encuestas con una muestra de 516 encuestados que corresponde al 26.66% de la población total de la comunidad universitaria.

PQ= Varianza de la población (0.50), se manejó con una probabilidad de error y aceptación del 0.50.

N= Población, la población total de la Universidad Tecnológica Ecotec a la fecha de la toma de la muestra fue de 1.935.

E= Margen de error (0.04), hace referencia a los errores que puede cometer la muestra.

K= Constante de corrección del error (1.96), es el nivel de confianza del 96% que se le da a la población encuestada.

3.4.2. Operacionalización de las variables.

Cuadro 4: Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	
	Procesos administrativos	Planificación	
		Organización	
		Dirección y ejecución	
		Control	
		Evaluación	
	Procesos académicos	Planificación	
		Organización	
		Dirección y ejecución	
		Control	
		Evaluación	
	Procesos de gestión	Comportamiento o clima organizacional	Manejo e investigación de grupo
			Historia de procesos
			Manejo e investigación de grupo
			Historia de procesos
Antecedentes organizacionales			
Satisfacción organizacional			
Motivación institucional			
Relaciones interinstitucionales		Procesos de promoción	
		Procesos de implementación	
		Procesos de ejecución	
	Procesos de seguimiento		
	Procedimientos de evaluación		
Procesos de gestión	Extensión o vinculación con la sociedad	Proyectos de pasantías	
		Proyectos comunitarios	
		Proyectos de beneficios sociales	
		Proyectos de proyección social	
		Proyecto de apoyo comunitario	

	Eficacia	Se cumplen los objetivos institucionales
		El proceso da el resultado previsto
		La actividad necesita de acciones complementarias
		Se emplea mucho recurso humano
		Se utiliza mucho recursos económico
Eficacia en la Gerencia Educativa	Eficiencia	Se utiliza mucho tiempo en la ejecución de los procesos
		Se utiliza mucho material
		La decisión soluciona el problema
	Efectividad	Los procesos dan los resultados deseados
		Los procesos mejoran la gerencia educativa
Guía de procedimientos alternativos	Estatuto	Se encuentra a la mano y actualizado
	Reglamentos	Todos se encuentran aprobados, archivados y actualizados.
	Rubricas o plantillas	Se utilizan las rubricas establecidas para cada proceso.
	Recopilación de formatos y rubricas	Formación de un documento secuencial y orgánico de los vestigios documentales

Fuente y elaboración: El autor

3.4.3. Recolección de información

La investigación se realizó dentro de las fechas que constan en el cronograma establecido. Para la realización de la encuesta se solicitó la autorización del Rector de la Universidad Ecotec, y fue aplicada o “corrida” en los días autorizados mediante el cuestionario de preguntas previamente elaborado.

En el desarrollo del trabajo observó y se hizo recopilación de los registros de procedimientos administrativos que constan en Secretaría General y en todas y cada una de las dependencias de las Facultades. Se empleó la técnica de la observación directa, archivo y modelaje. La investigación bibliográfica se realizó siguiendo la normatividad internacional exigida para el efecto.

Se aplicó la técnica de la “opinión de expertos”, para lo cual se consultó mediante plantillas, a cinco rectores de Instituciones de Educación Superior del Ecuador.

Para obtener el Criterio de Expertos, se elaboró un cuestionario de preguntas y vía internet, utilizando sus correos electrónicos, se les hizo llegar comunicaciones en las que se les explicaba el objeto de la investigación, su metodología y demás

generalidades, así como se les solicitaba la colaboración en su calidad de expertos. Las instituciones de educación superior son las Universidades Andina Simón Bolívar, Espíritu Santo –UEES, Católica Santiago de Guayaquil, Universidad de las Américas, Universidad de los Hemisferios y Universidad Tecnológica Ecotec. Los Rectores en su totalidad aceptaron prestar la colaboración y respondieron el cuestionario de preguntas.

Se aplicó un programa electrónico de análisis de datos de las encuestas a estudiantes, directivos, profesores, personal administrativo y de servicios (paquete estadístico SPSS). Las tablas de gráficos se presentan por preguntas e indicadores. En cada caso se calcularon porcentajes acumulados.

Por disposición de su Rector, Dr. Fidel Márquez Sánchez, la Universidad Tecnológica Ecotec, proporcionó todas las facilidades del caso, ya sea para la ejecución de la encuesta con el apoyo del MSc. Fernando Cevallos, Director de Investigación o para la recopilación o elaboración de las plantillas y rúbricas de procedimientos que contienen los procesos de gestión. También se contó con el apoyo del Secretario General, Lcdo. Benigno Torres, la Contralora Académica, Dra. Olbeida Amechazurra y la Coordinadora de Cancillería, Ab. María Isabel Silva. Se deja constancia del reconocimiento.

3.5. Análisis e interpretación de los resultados

Los instrumentos fueron aplicados sin inconvenientes, no obstante, varió la matrícula y la población estudiantil de la universidad. Se tomaron los correctivos del caso para que no afecten los resultados del estudio. Obtenida la información se procedió a su clasificación y tabulación.

3.5.1. Análisis de datos de la encuesta

Información general

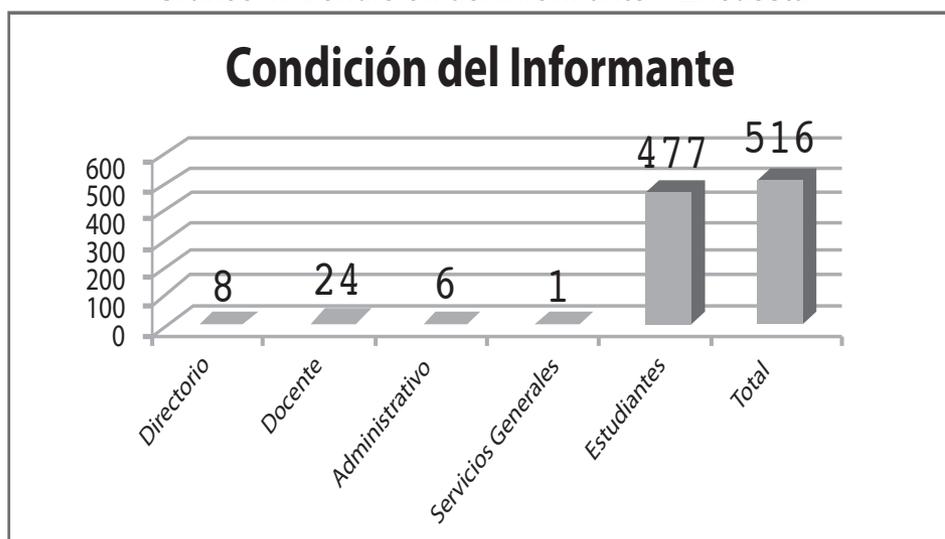
Condición del informante: En relación a la condición del informante observamos que se encuestó a diferentes informantes, entre los cuales tenemos “Directivo” con una frecuencia de 8 que representa al 1.6%; el informante “Docente” con una frecuencia de 24 que representa al 4.7%; el informante “Administrativo” con una frecuencia de 6 que representa al 1.2%; el informante de “Servicios Generales” con una frecuencia de 1 que representa al 0.2% y el informante “Estudiante” con el 92.4% que representan 477 encuestados, que equivale al 100% de la muestra.

Cuadro 5: Condición del Informante – Encuesta

Condicion del Informante	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Directivo	8	1,6	1,6
Docente	24	4,7	6,2
Administrativo	6	1,2	7,4
Servicios Generales	1	0,2	7,6
Estudiante	477	92,4	100,0

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 1: Condición del Informante – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

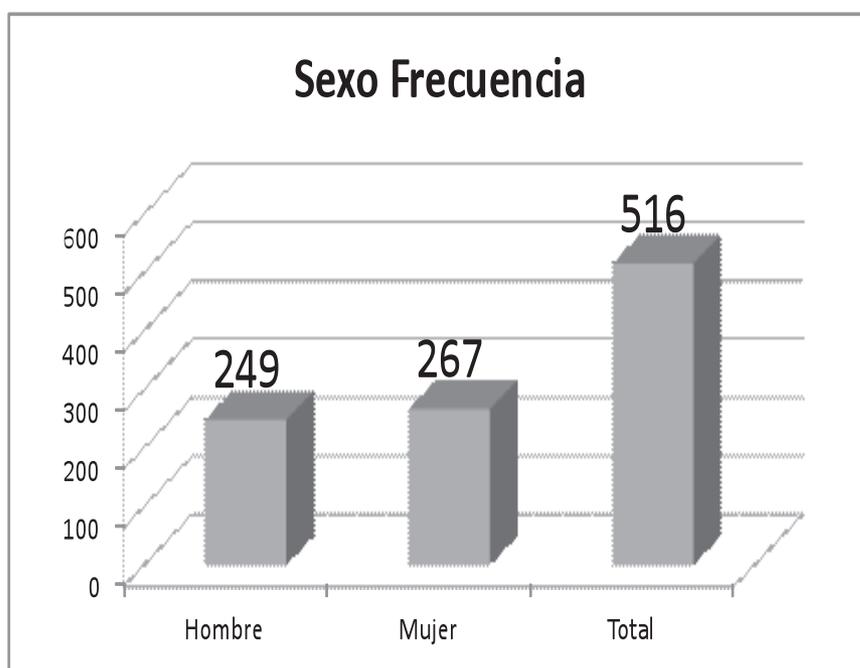
Sexo: Respecto al sexo se observa grupos equilibrados, toda vez que la muestra “hombres” representa una frecuencia de 249 informantes que equivale al 48.3% de los encuestados; y el sexo “mujeres” presenta una frecuencia de 267 informantes, que representa al 51.7% de la muestra.

Cuadro 6: Sexo del Informante – Encuesta

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hombre	249	48,3	48,3
Mujer	267	51,7	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 2: Sexo del Informante – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Grupo etario: en relación al grupo etario, observamos que la mayor representatividad de la población encuestada se encuentra en un rango que van desde los 17 hasta los 22 años, con frecuencia de 254 informantes que representa un 49.2%; y, el menor rango corresponde a personas de 35 años o más, una frecuencia de 19 que corresponde al 3.7% de la muestra.

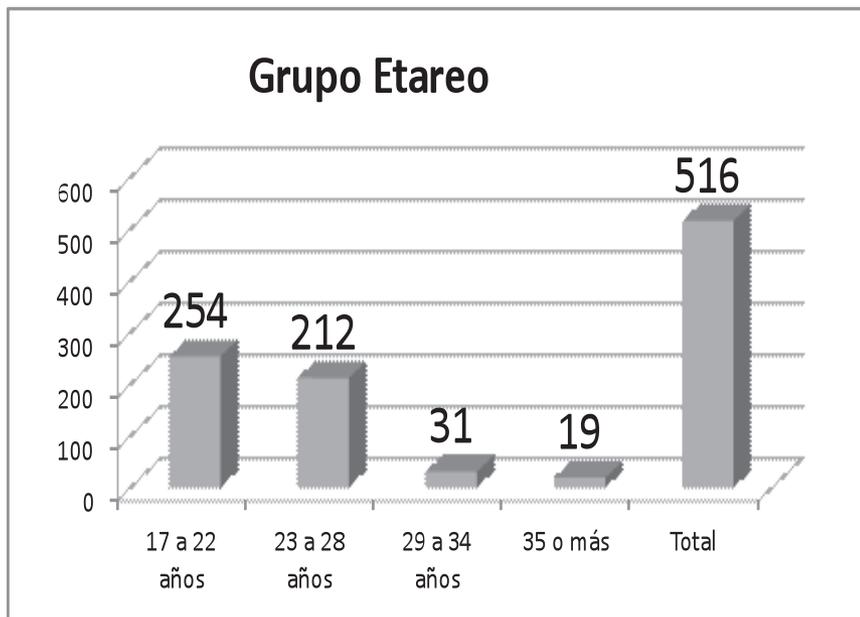
El segundo grupo de informantes se encuentra en un rango de edad comprendida desde los 23 hasta los 28 con una frecuencia de 212 que representa al 41.1%. Por lo expuesto, el mayor número de la muestra se ubica en un rango etareo que va de los 17 a 28 años, que demuestra una población joven.

Cuadro 7: Grupo Etario del Informante – Encuesta

Grupo Etareo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
17 a 22 años	254	49,2	49,2
23 a 28 años	212	41,1	90,3
29 a 34 años	31	6,0	96,3
35 o más	19	3,7	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 3: Grupo Etario del Informante – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Estado Laboral: Con relación a la situación laboral se observa que los informantes están catalogados de acuerdo a su desempeño en actividades lo cual determina el mayor número en el grupo de empleados de nivel medio, que corresponde al 34.5%. Luego se demuestra una tendencia entre empresarios y ejecutivos, que evidencia un porcentaje del 21.9%.

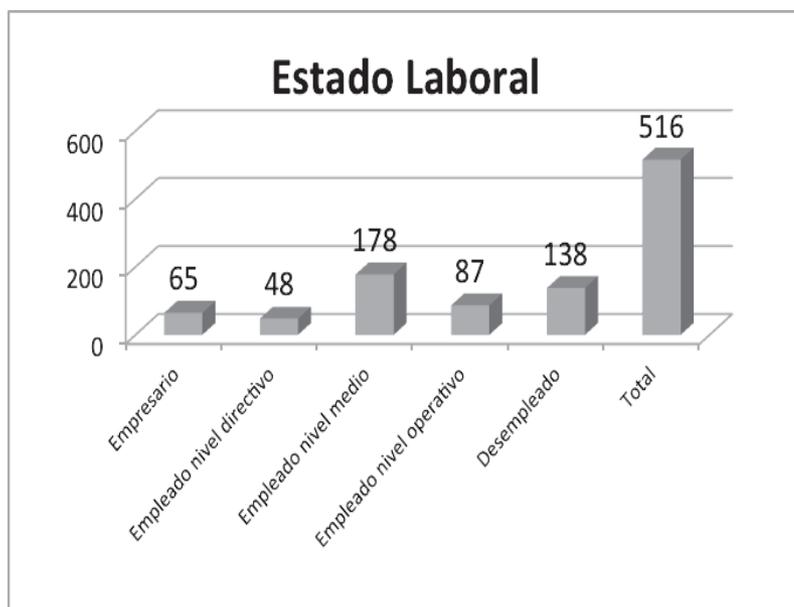
Finalmente observamos que estudiantes desempleados poseen una frecuencia de 138 y representan el 26.7%.

Cuadro 8: Estado Laboral del Informante – Encuesta

Estado Laboral	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Empresario	65	12,6	12,6
Empleado nivel directivo	48	9,3	21,9
Empleado nivel medio	178	34,5	56,4
Empleado nivel operativo	87	16,9	73,3
Desempleado	138	26,7	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 4: Estado Laboral del Informante – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Tiempo Permanencia: Los informantes, en relación al tiempo de permanencia en su trabajo en Ecotec o de estudios en la institución, representan el 39.9%, es decir 206 personas con 1 año, siendo este el porcentaje más representativo. Con dos años de permanencia se encuentra el 19.2%, con 99 informantes. EL 23.3%, que es la representación de 120 personas, tienen una permanencia de tres años. Por último, con una permanencia de cuatro años o más, con una frecuencia de 91 informantes corresponden al 17.6%.

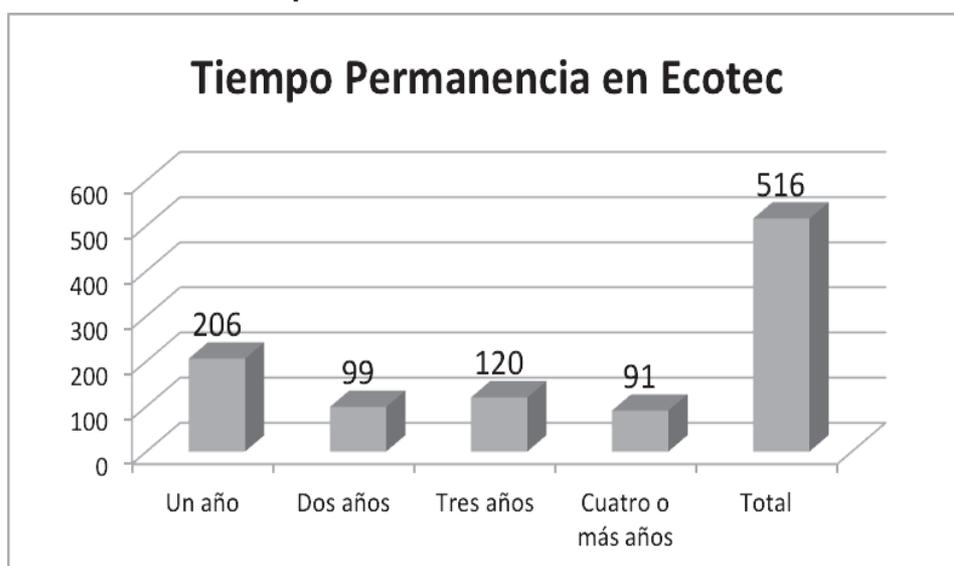
Lo expuesto demuestra que la permanencia de la comunidad educativa fluctúa entre uno y más de 4 años, teniendo la mayor carga porcentual los nuevos.

Cuadro 9: Tiempo de Permanencia en Ecotec – Encuesta

Tiempo Permanencia en Ecotec			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Un año	206	39,9	39,9
Dos años	99	19,2	59,1
Tres años	120	23,3	82,4
Cuatro o más años	91	17,6	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 5: Tiempo de Permanencia en Ecotec – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

CON RELACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN

Pregunta No. 1: ¿Toda actividad académica o administrativa debe previamente ser planificada para obtener buenos resultados?

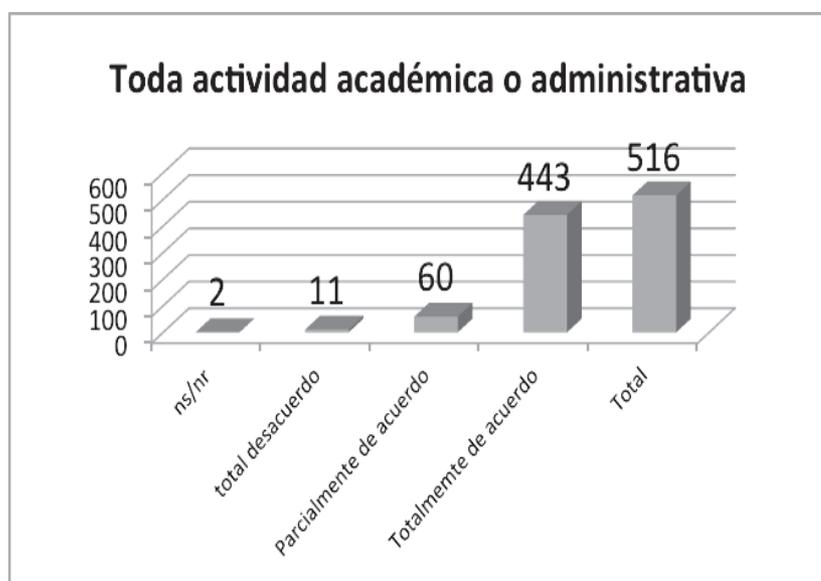
La contestación a esta pregunta evidencia una tendencia absolutamente mayoritaria, con el 95.9% y el 11.6% se encuentran parcialmente de acuerdo, los que consideran que toda actividad académica o administrativa debe previamente ser planificada para obtener buenos resultados, lo cual concuerda con el tema central de la investigación, porque una adecuada aplicación de los procesos administrativos inciden en la eficacia de la gerencia educativa.

Cuadro 10: Pregunta 1 – Encuesta

Toda actividad académica o administrativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	2	0,4	0,4
Total desacuerdo	11	2,1	1,2
Parcialmente de acuerdo	60	11,6	9,3
Totalmente de acuerdo	443	85,9	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 6: Pregunta 1 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 2: ¿Una vez planificado el proceso académico o administrativo, debe existir una organización para que lo implemente?

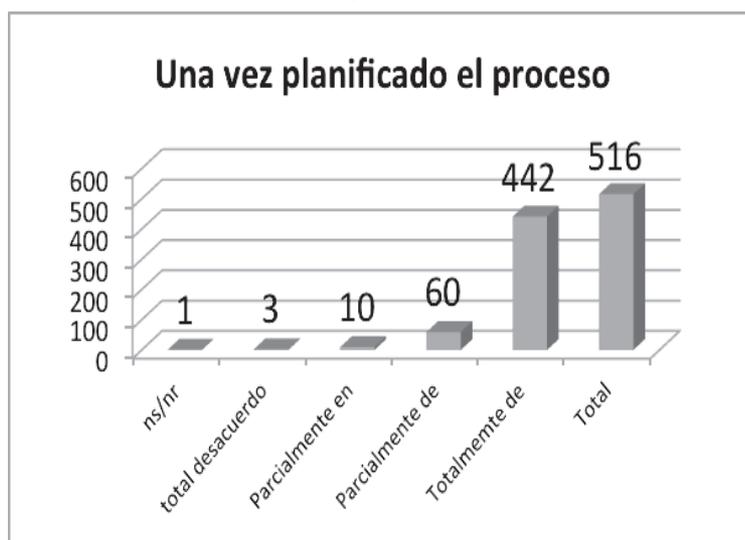
Con respecto a la pregunta No. 2 los encuestados responden mayoritariamente en consecuencia de la pregunta anterior, con un 85.7% con la tendencia “de acuerdo” y el 11.6% contestan parcialmente de acuerdo al considerar que una vez planificado el proceso académico o administrativo, debe existir una organización para que lo implemente, lo cual corrobora lo expuesto en el tema, lo cual demuestra que consideran necesaria la organización para la aplicación de los procesos de gestión.

Cuadro 11: Pregunta 2 – Encuesta

Una vez planificado el proceso	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	1	0,2	0,2
Total desacuerdo	3	0,6	0,8
Parcialmente en desacuerdo	10	1,9	1,2
Parcialmente de acuerdo	60	11,6	11,6
Totalmente de acuerdo	442	85,7	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 7: Pregunta 2 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 3: ¿Toda actividad universitaria debe ser sujeta a control de la autoridad para que se ejecute en la forma planificada?

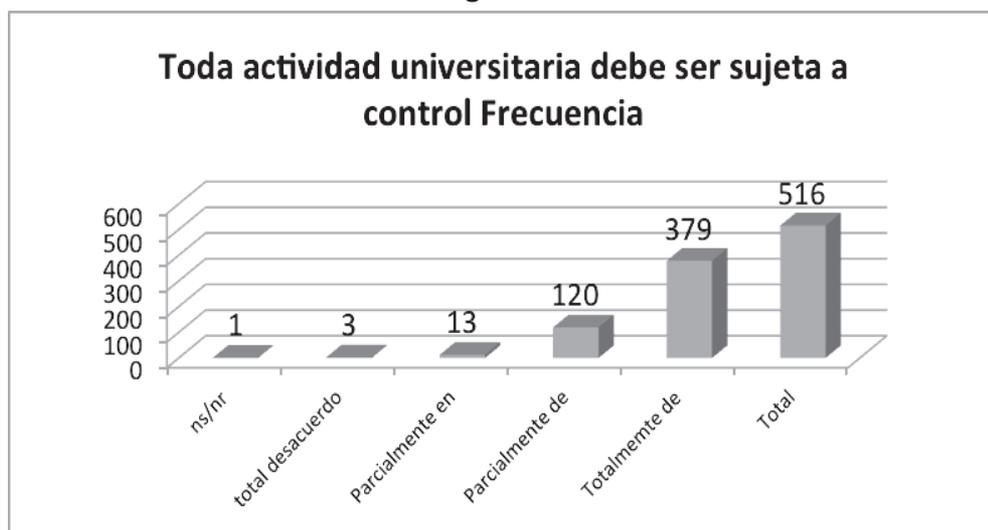
Una vez tabuladas las respuestas se establece que el 96.7% representa la tendencia “de acuerdo” respecto a que toda actividad universitaria debe ser sujeta a control de la autoridad para que se ejecute en la forma planificada. Todo proceso de gestión, debe estar sujeto a control para que tenga el resultado deseado y el sistema de Educación Superior no se encuentra excepto de esta norma según lo consideran los encuestados.

Cuadro 12: Pregunta 3 – Encuesta

Toda actividad universitaria debe ser sujeta a control	FRECUENCIA	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	1	0,2	0,2
Total desacuerdo	3	0,6	0,8
Parcialmente desacuerdo	13	2,5	3,3
Parcialmente de acuerdo	120	23,3	26,6
Totalmente de acuerdo	379	73,4	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 8: Pregunta 3 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 4: ¿Debe aplicarse la evaluación en la gestión de los colaboradores, para verificar el cumplimiento de lo programado?

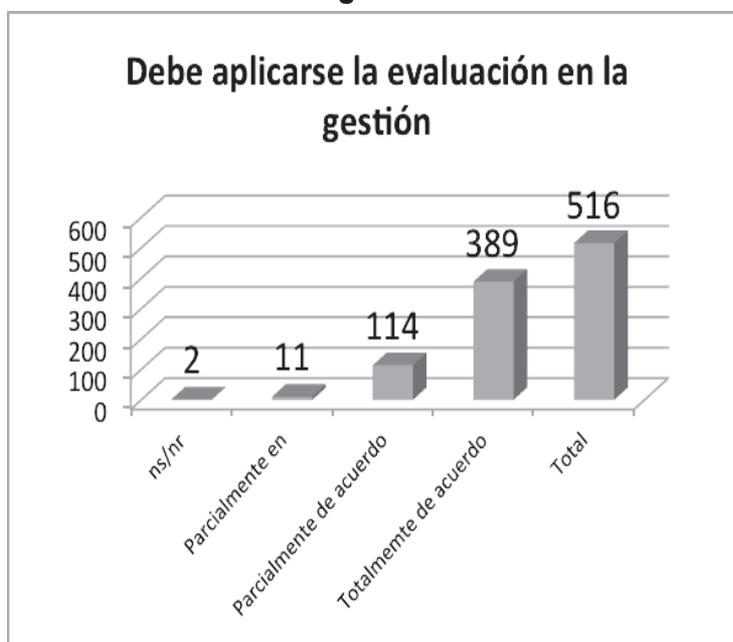
Las respuestas demuestran que 7.5 de cada 10 personas encuestado, están “totalmente de acuerdo” con que debe aplicarse la evaluación en la gestión de los colaboradores, para verificar el cumplimiento de lo programado. La evaluación es parte esencial dentro de los procesos de gestión y esto es considerado por la comunidad de la Universidad Ecotec.

Cuadro 13: Pregunta 4 – Encuesta

Debe aplicarse la evaluación en la gestión	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	2	0,4	0,4
Parcialmente en desacuerdo	11	2,1	2,5
Parcialmente de acuerdo	114	22,1	24,6
Totalmente de acuerdo	389	75,4	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 9: Pregunta 4 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 5: ¿La gestión de la autoridad universitaria, debe tener relación directa con el plan institucional, esto es ser pertinente?

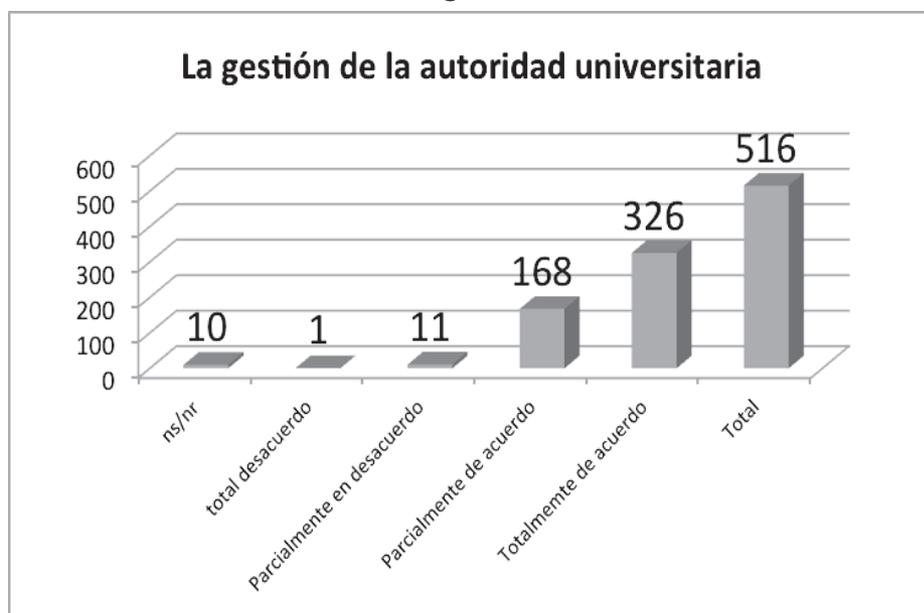
La tendencia “de acuerdo” mantiene una amplia mayoría con el 95.8% de la muestra de la encuesta a la comunidad educativa, demostrando que consideran que la gestión de la autoridad universitaria, debe tener relación directa con el plan institucional, esto es que debe ser pertinente.

Cuadro 14: Pregunta 5 – Encuesta

La gestión de la autoridad universitaria	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	10	1,9	1,9
Total desacuerdo	1	0,2	2,1
Parcialmente en desacuerdo	11	2,1	4,3
Parcialmente de acuerdo	168	32,6	36,8
Totalmente de acuerdo	326	63,2	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 10: Pregunta 5 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

CON RELACIÓN A LA EFICACIA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN

Pregunta No. 6: ¿La planificación de toda actividad universitaria, contribuye a la mejora de la calidad de los procesos educativos?

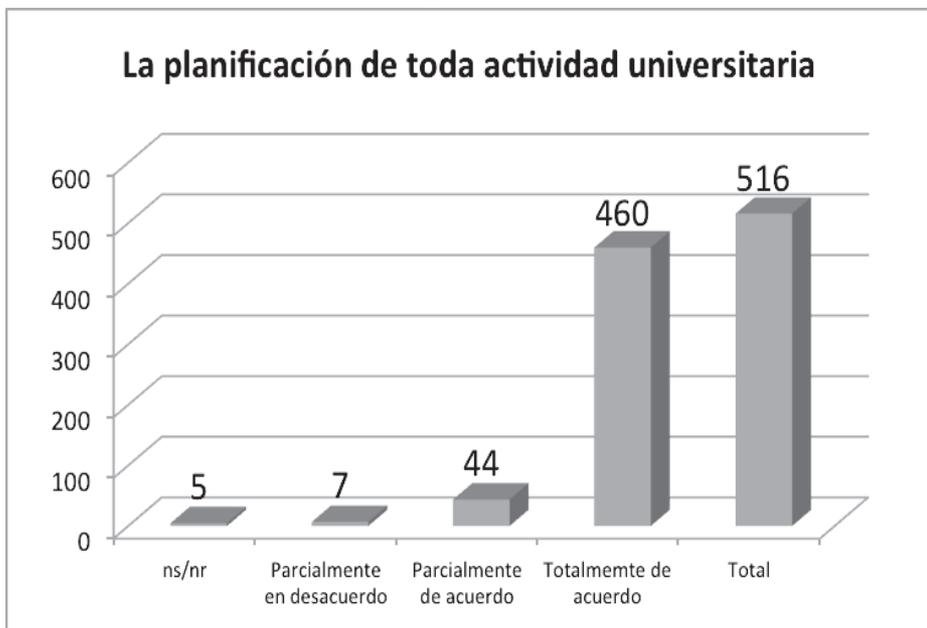
Se mantiene la tendencia mayoritaria de la respuesta “de acuerdo” con el 97.6% que sostiene que la planificación de toda actividad universitaria, contribuye a la mejora de la calidad de los procesos educativos, con lo cual se evidencia la validación de la premisa de la investigación. La planificación es parte importante de los procesos de gestión.

Cuadro 15: Pregunta 6 – Encuesta

La planificación de toda actividad universitaria	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	5	1,0	1,0
Parcialmente en desacuerdo	7	1,4	2,3
Parcialmente de acuerdo	44	8,5	10,9
Totalmente de acuerdo	460	89,1	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 11: Pregunta 6 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 7: ¿Una organización eficaz y eficiente es aquella que aplica los procesos de gestión en su actividad diaria?

La eficiencia y efectividad es entendida por la comunidad universitaria como parte de la calidad en la organización y para llegar a aquel grado, es necesario aplicar los procesos de gestión, esto nos demuestra la tendencia del “de acuerdo” con el 98% de los encuestados, lo cual confirma la hipótesis que una adecuada aplicación de los procesos administrativos inciden en la eficacia de la gerencia educativa.

Cuadro 16: Pregunta 7 – Encuesta

Una organización eficaz y eficiente	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	5	1,0	1,0
Parcialmente en desacuerdo	5	1,0	1,9
Parcialmente de acuerdo	109	21,1	23,1
Totalmente de acuerdo	397	76,9	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 12: Pregunta 7 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 8: ¿El control que efectúa la autoridad universitaria competente, contribuye a la eficacia de los procesos internos?

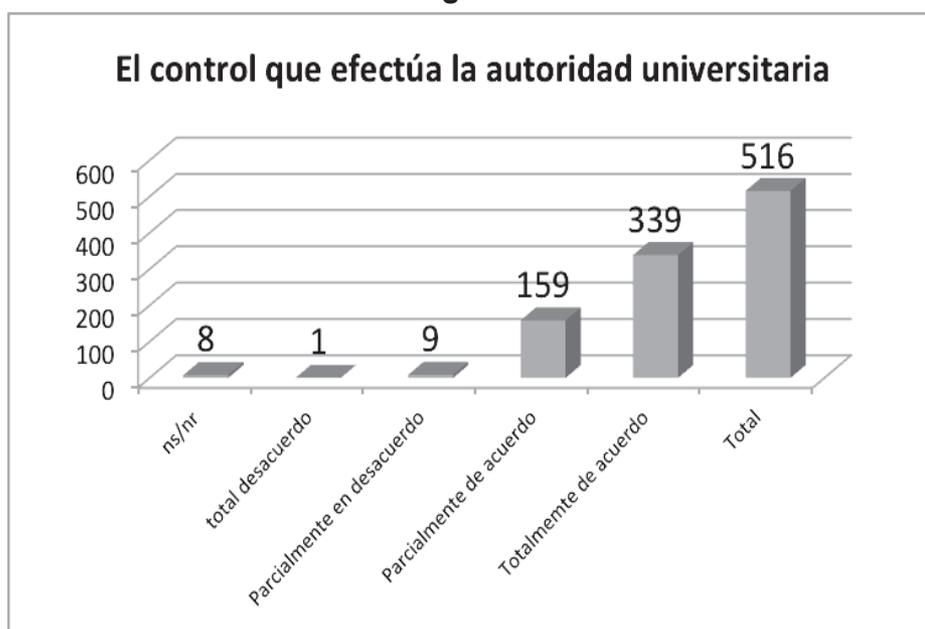
Siendo el control parte del proceso de gestión, este es considerado parte importante en el quehacer diario por los encuestados, por eso la tendencia “de acuerdo” marca un porcentaje del 96.5%.

Cuadro 17: Pregunta 8 – Encuesta

El control que efectúa la autoridad universitaria	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	8	1,6	1,6
Total desacuerdo	1	0,2	1,7
Parcialmente en desacuerdo	9	1,7	3,5
Parcialmente de acuerdo	159	30,8	34,3
Totalmente de acuerdo	339	65,7	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 13: Pregunta 8 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 9: ¿La aplicación efectiva de los procesos de gestión contribuyente a la mejora de la calidad educativa en los ámbitos del objetivo?

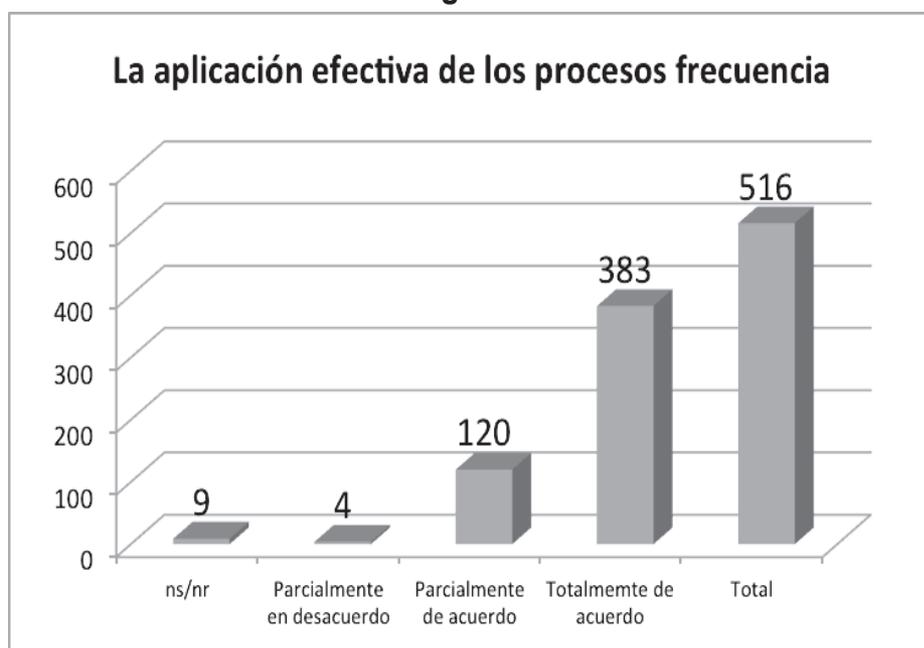
Los encuestados consideran que la aplicación efectiva de los procesos de gestión contribuyente a la mejora de la calidad educativa en los ámbitos del objetivo, por eso 7 de cada 10 encuestados están totalmente de acuerdo con la pregunta.

Cuadro 18: Pregunta 9 – Encuesta

La aplicación efectiva de los procesos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	9	1,7	1,7
Parcialmente en desacuerdo	4	0,8	2,5
Parcialmente de acuerdo	120	23,3	25,8
Totalmente de acuerdo	383	74,2	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 14: Pregunta 9 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 10: ¿Es conveniente para la universidad, aplicar los procesos de gestión en todas sus actividades académicas y administrativas?

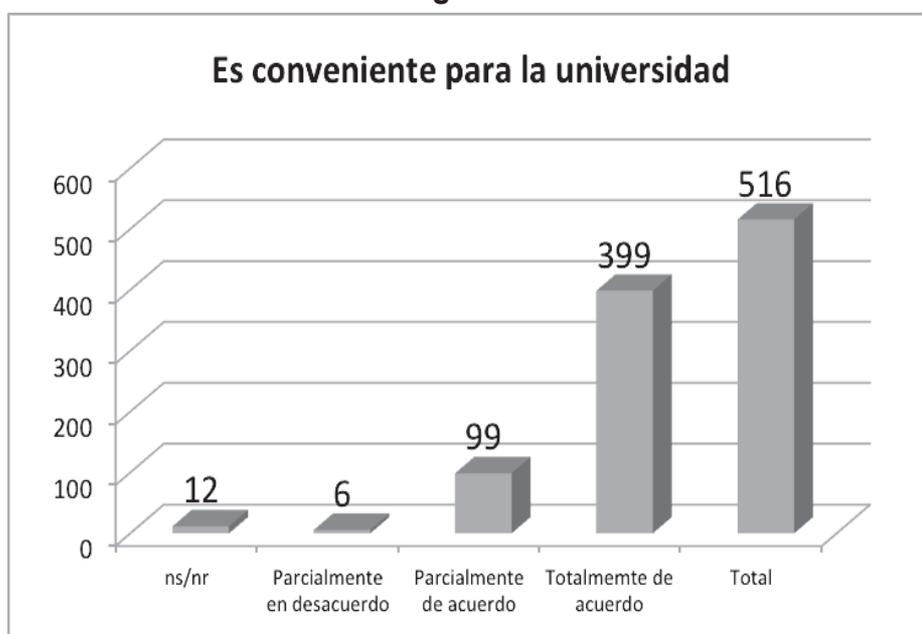
Se mantiene la tendencia del criterio positivo respecto a la conveniencia para la universidad en aplicar los procesos de gestión en todas sus actividades académicas y administrativas, con un 96.5% de los encuestados, lo cual confirma la hipótesis que si se aplican los procesos de gestión adecuados, la gerencia educativa se torna efectiva.

Cuadro 19: Pregunta 10 – Encuesta

Es conveniente para la universidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	12	2,3	2,3
Parcialmente en desacuerdo	6	1,2	3,5
Parcialmente de acuerdo	99	19,2	22,7
Totalmente de acuerdo	399	77,3	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 15: Pregunta 10 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

CON RELACIÓN A LA GERENCIA EDUCATIVA

Pregunta No. 11: ¿Un Rector de universidad o los directivos, deben aplicar los procesos de gestión en su accionar diario?

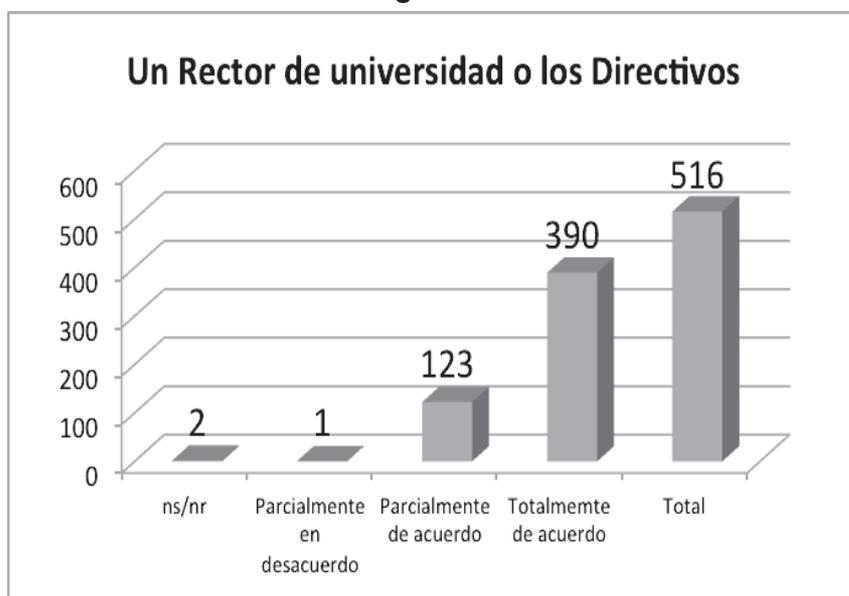
El 75.6% de los consultados están totalmente de acuerdo, en que los rectores de universidad o los directivos, deben aplicar los procesos de gestión en su accionar diario y el 23, 8 están parcialmente de acuerdo, lo que hacen una tendencia del 99,4, lo que demuestra que casi mayoritariamente la tendencia es positiva hacia la pregunta.

Cuadro 20: Pregunta 11 – Encuesta

Un Rector de universidad o los directivos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	2	0,4	0,4
Parcialmente en desacuerdo	1	0,2	0,6
Parcialmente de acuerdo	123	23,8	24,4
Totalmente de acuerdo	390	75,6	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 16: Pregunta 11 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 12: ¿El Rector o Gerente Educativo, debe planificar los programas y procesos administrativos para su ejecución?

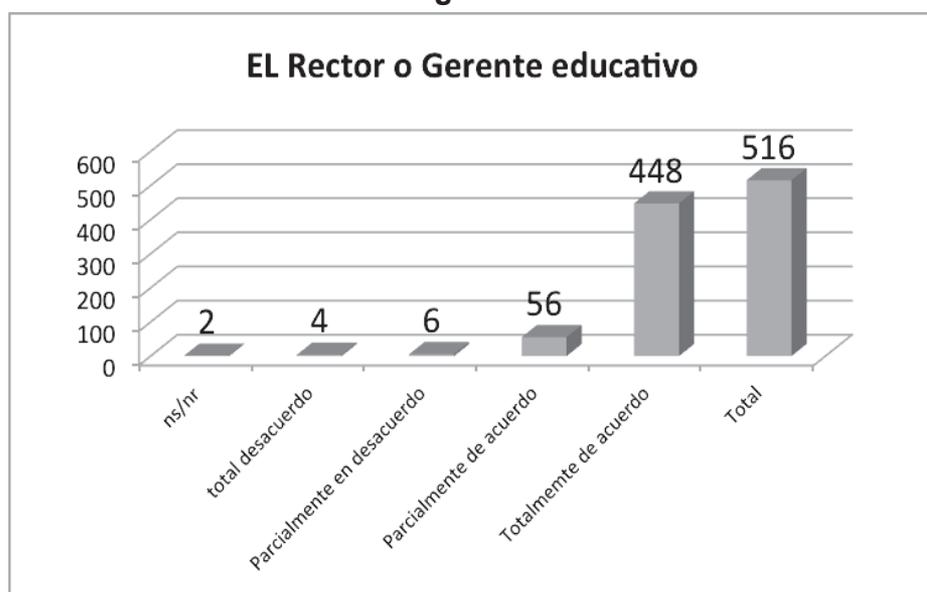
“Totalmente de acuerdo” posee una frecuencia de 448 que es mayoría con un 86.8 % y “parcialmente de acuerdo” posee una frecuencia de 56 que representa al 10.9%, lo que hace la tendencia de acuerdo, con un 97.7% de los consultados.

Cuadro 21: Pregunta 12 – Encuesta

El Rector o Gerente Educativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	2	0,4	0,4
Total desacuerdo	4	0,8	1,2
Parcialmente en desacuerdo	6	1,2	2,3
Parcialmente de acuerdo	56	10,9	13,2
Totalmente de acuerdo	448	86,8	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 17: Pregunta 12 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 13: ¿Debe el Rector o Directivo, estar pendiente del control y rendición de cuentas de sus colaboradores según el plan de proceso?

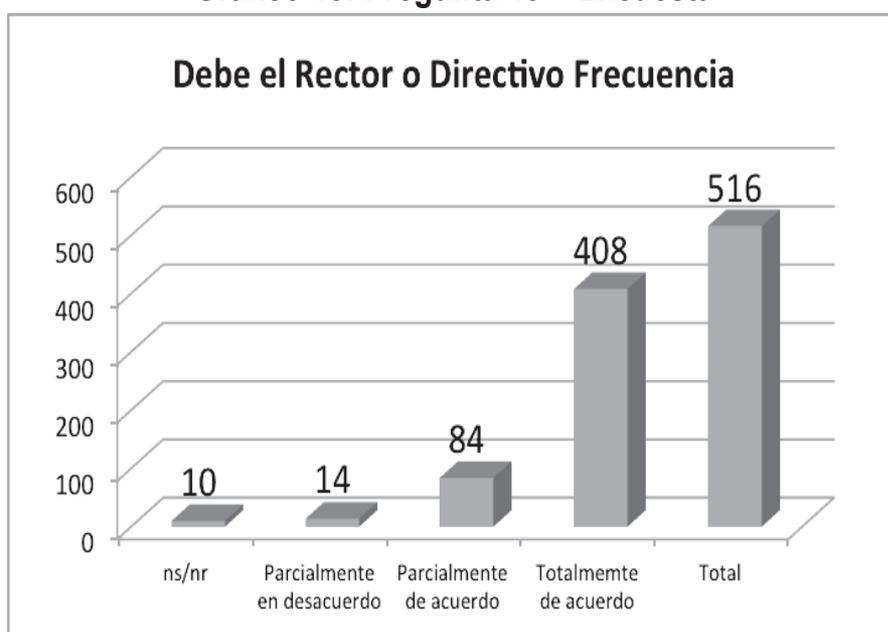
Siendo la rendición de cuentas parte consustancial de los procesos de gestión, la gran mayoría de los encuestados, consideran que los directivos y el rector deben estar pendientes del control y rendición de cuentas de sus colaboradores según el plan de procesos de gestión, esto demuestra la tendencia “de acuerdo” que marca un porcentaje del 91.99% de los encuestados.

Cuadro 22: Pregunta 13 – Encuesta

Debe el Rector o Directivo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	10	1,9	1,9
Parcialmente en desacuerdo	14	2,7	4,7
Parcialmente de acuerdo	84	16,3	20,9
Totalmente de acuerdo	408	79,1	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 18: Pregunta 13 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 14: ¿Un Rector líder deja que sus colaboradores hagan lo que quieran y no cumplan con los procesos en el plan?

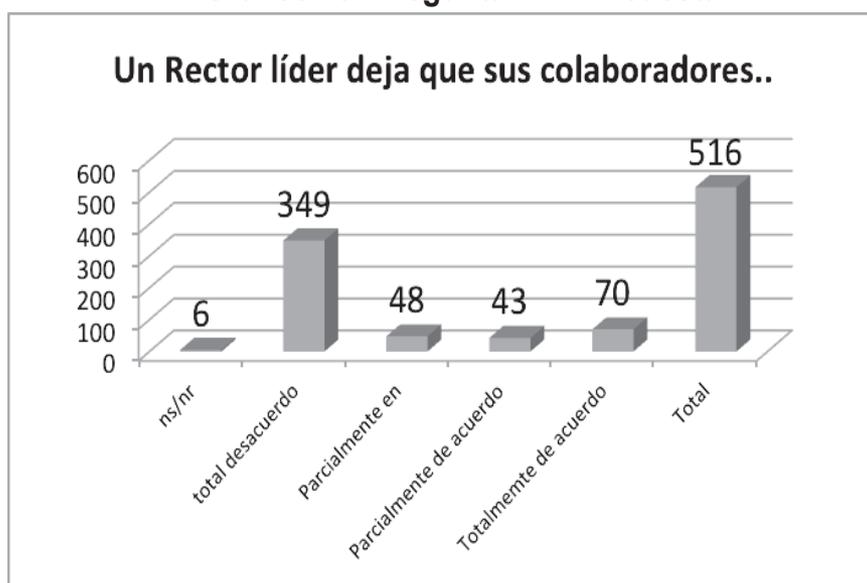
Los encuestados se encuentran en la tendencia de desacuerdo casi el 77% de que un Rector líder deja que sus colaboradores hagan lo que quieran y no cumplan con los procesos en el plan operativo. Algo extraño, que podemos atribuir al facilismo y al mínimo esfuerzo, es que el 21.9% de los encuestados están de acuerdo en que un rector deje hacer las cosas sin cumplir los procesos, esto se aparta de la tendencia.

Cuadro 23: Pregunta 14 – Encuesta

Un Rector líder deja que sus colaboradores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	6	1,2	1,2
Total desacuerdo	349	67,6	68,8
Parcialmente en desacuerdo	48	9,3	78,1
Parcialmente de acuerdo	43	8,3	86,4
Totalmente de acuerdo	70	13,6	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 19: Pregunta 14 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 15: La mejor política para la eficacia de la gerencia educativa, es el dejar hacer y dejar para todo en pro de lograr el objetivo

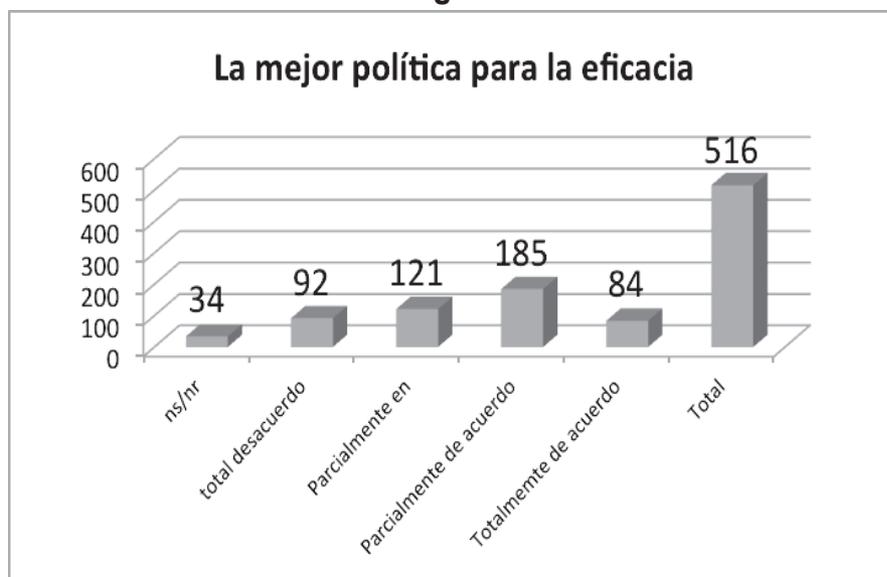
La tendencia “desacuerdo” marca un criterio minoritario con el 41.2%, y paradójicamente la tendencia mayoritaria está de acuerdo en dejar hacer y dejar pasar con el 52.2% de los encuestados. Esto también sale de la tendencia demostrada en las otras preguntas en que mayoritariamente han contestado a favor de los procesos de gestión entre los que se encuentran los controles, rendición de cuentas y las evaluaciones.

Cuadro 24: Pregunta 15 – Encuesta

La mejor política para la eficacia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	34	6,6	6,6
Total desacuerdo	92	17,8	24,4
Parcialmente en desacuerdo	121	23,4	47,9
Parcialmente de acuerdo	185	35,9	83,7
Totalmente de acuerdo	84	16,3	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 20: Pregunta 15 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

CON RELACIÓN A LA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS

Pregunta No. 16: Todas las actuaciones y procedimientos deben ser documentados, para poder verificar o constatar su cumplimiento.

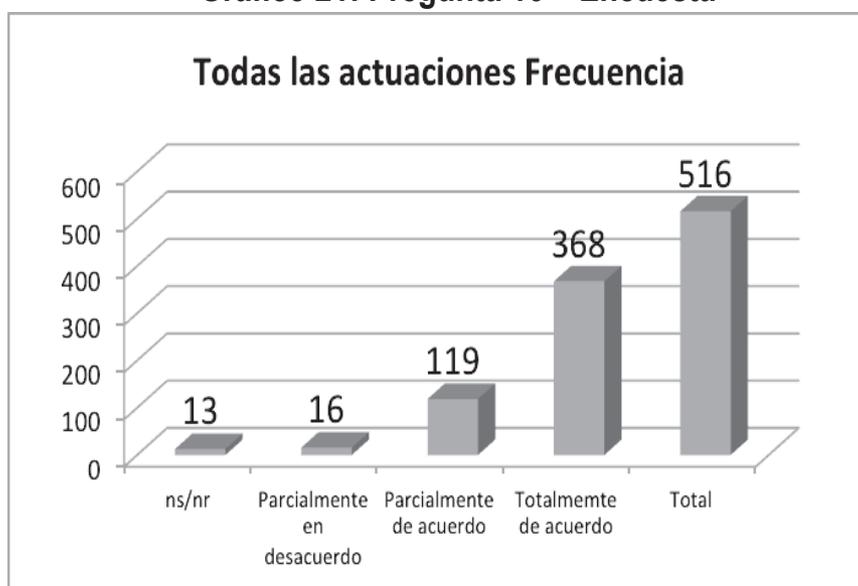
9 de cada 10 personas consultadas consideran que todas las actuaciones y procedimientos deben ser documentados, para poder verificar o constatar su cumplimiento. Lo cual prueba la hipótesis que el más del 80% de la población universitaria considera que recopilar los procedimientos administrativos de gestión en una guía, contribuye a una gestión educativa acertada.

Cuadro 25: Pregunta 16 – Encuesta

Todas las actuaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	13	2,5	2,5
Parcialmente en desacuerdo	16	3,1	5,6
Parcialmente de acuerdo	119	23,1	28,7
Totalmente de acuerdo	368	71,3	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 21: Pregunta 16 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 17: ¿Se encuentra asimilada la cultura del manejo adecuada de los procesos de gestión?

La contestación a la pregunta establece que 8 de cada 10 encuestados consideran que si se encuentra asimilada en Ecotec la cultura del manejo adecuada de los procesos de gestión, lo cual demuestra lo positivo de la aplicación de estos procesos en la gestión educativa.

Cuadro 26: Pregunta 17 – Encuesta

Se encuentra asimilada la cultura	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	18	3,5	3,5
Total desacuerdo	2	0,4	3,9
Parcialmente en desacuerdo	48	9,3	13,2
Parcialmente de acuerdo	211	40,9	54,1
Totalmente de acuerdo	237	45,9	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 22: Pregunta 17 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 18: ¿Existe una usual y correcta evidencia del accionar académico y administrativo?

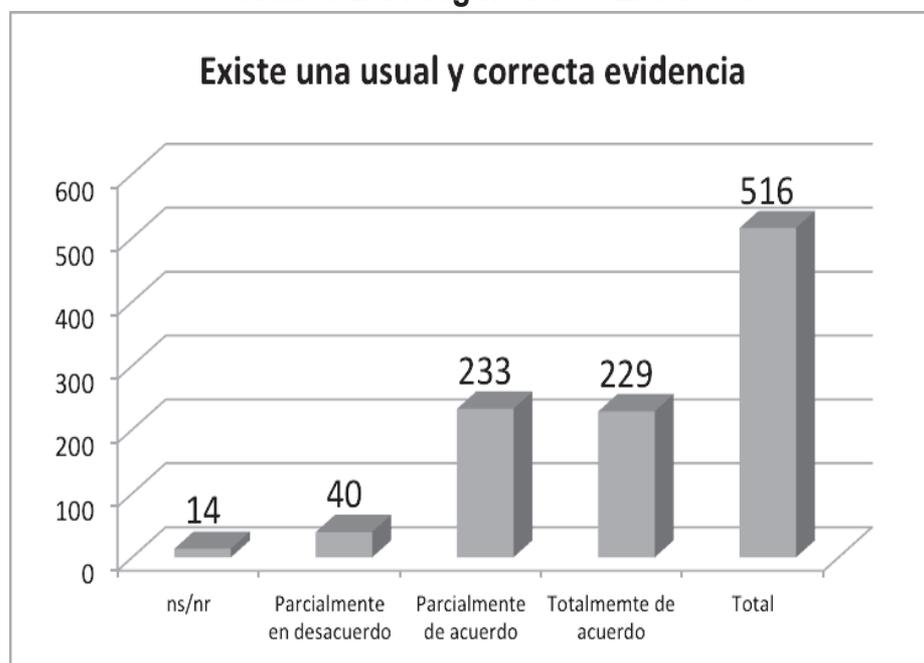
La pregunta de la encuesta evidencia que en Ecotec se ha transparentado que existe una usual y correcta evidencia del accionar académico y administrativo y que esa percepción la tienen casi 9 (8.96) de cada 10 encuestados. Esto es positivo en los actuales momentos de institucionalización y de acreditación de las universidades.

Cuadro 27: Pregunta 18 – Encuesta

Existe una usual y correcta evidencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	14	2,7	2,7
Parcialmente en desacuerdo	40	7,8	10,5
Parcialmente de acuerdo	233	45,2	55,6
Totalmente de acuerdo	229	44,4	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 23: Pregunta 18 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 19: ¿Considera que las plantillas, formatos o rúbricas, son herramientas que apoyan a la autoridad a aplicar los procesos de gestión?

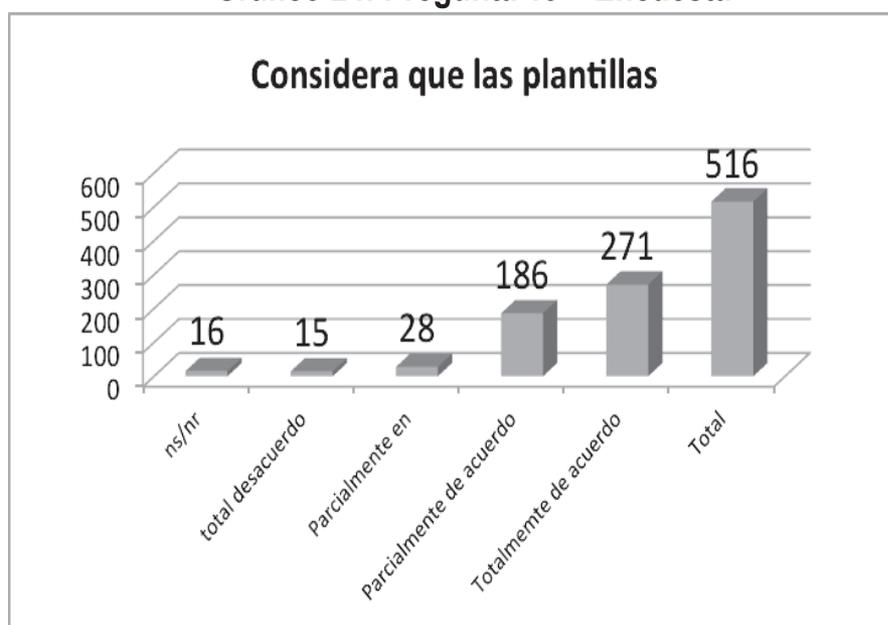
La evidencia del accionar y de los procedimientos en los procesos de gestión demuestran su cumplimiento y el 88.5% de los encuestados consideran que las plantillas, formatos o rúbricas, son herramientas que apoyan a la autoridad a aplicar los procesos de gestión, por tanto caso 9 de cada 10 de los encuestados están de acuerdo con las plantillas y rúbricas.

Cuadro 28: Pregunta 19 – Encuesta

Considera que las plantillas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	16	3,1	3,1
Total desacuerdo	15	2,9	6,0
Parcialmente en desacuerdo	28	5,4	11,4
Parcialmente de acuerdo	186	36,0	47,5
Totalmente de acuerdo	271	52,5	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 24: Pregunta 19 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 20: ¿Contar con un manual o guía en el que consten los formatos o plantillas, beneficiaría al buen manejo institucional?

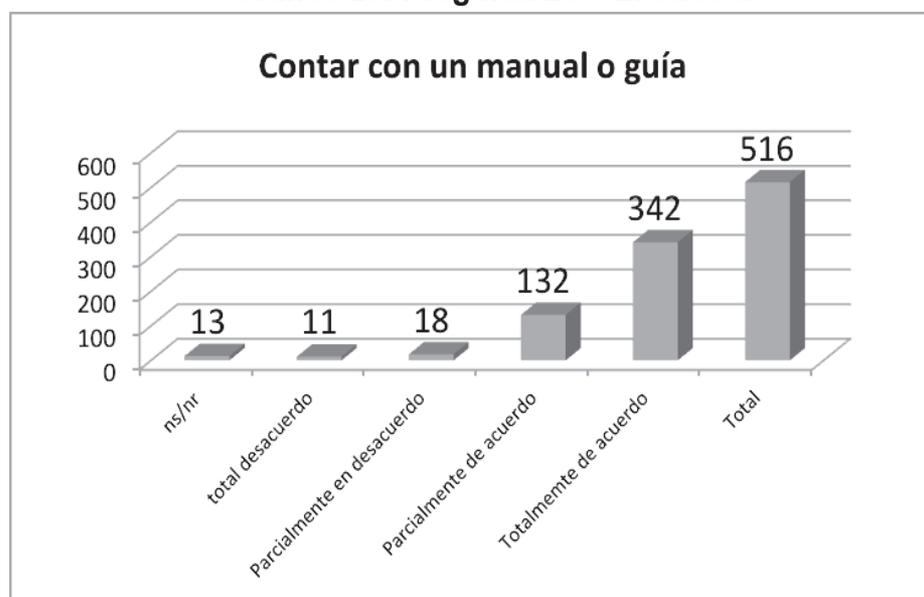
La hipótesis de que el 80% del personal directivo, docente y administrativo considera que recopilar los procedimientos administrativos de gestión en una guía contribuye a una gerencia educativa acertada, se encuentra probada con esta pregunta toda vez que el 91.9% de los encuestados consideran que contar con un manual o guía en el que consten los formatos o plantillas, beneficiaría al buen manejo institucional.

Cuadro 29: Pregunta 20 – Encuesta

Contar con un manual o guía	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ns/nr	13	2,5	2,5
Total desacuerdo	11	2,1	4,7
Parcialmente en desacuerdo	18	3,5	8,1
Parcialmente de acuerdo	132	25,6	33,7
Totalmente de acuerdo	342	66,3	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 25: Pregunta 20 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Pregunta No. 21: ¿La sistematización y estandarización de registros de procedimientos administrativos, mejoran la administración de las instituciones?

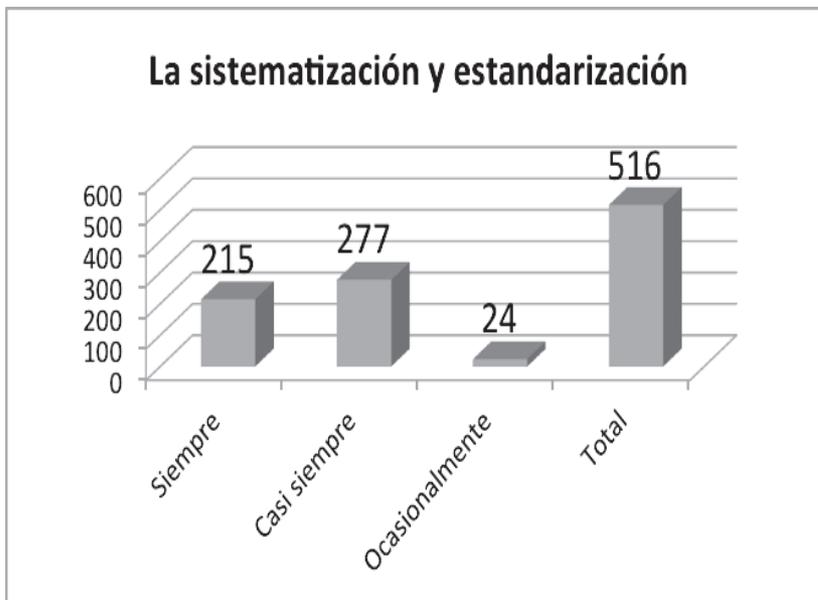
La hipótesis que una adecuada aplicación de los procesos administrativos de gestión inciden en la eficacia de la gerencia educativa, se prueba con esta pregunta toda vez que la tendencia del siempre y casi siempre marca el 95.4% de la contestación afirmativa de los encuestados al sostener que la sistematización y estandarización de registros de procedimientos administrativos, mejoran la administración de las instituciones.

Cuadro 30: Pregunta 21 – Encuesta

La sistematización y estandarización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	215	41,7	41,7
Casi siempre	277	53,7	95,3
Ocasionalmente	24	4,7	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 26: Pregunta 21 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 22: ¿La organización y ejecución de los procesos académicos se benefician en su calidad con la aplicación de procedimientos unificados de documentación de evidencias y registros?

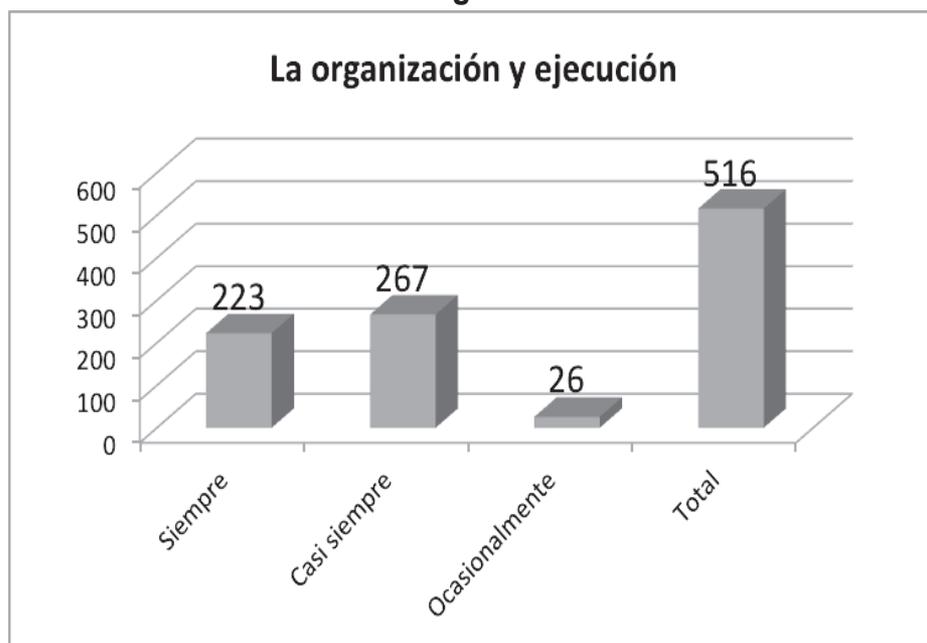
La hipótesis que si se aplican procesos de gestión adecuados la gerencia educativa se torna efectiva, se prueba cuando los encuestados contestan mayoritariamente con una tendencia de siempre y casi siempre en un 94.9% al sostener positivamente que la organización y ejecución de los procesos académicos se benefician en su calidad con la aplicación de procedimientos unificados de documentación de evidencias y registros.

Cuadro 31: Pregunta 22 – Encuesta

La organización y ejecución	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	223	43,2	43,2
Casi siempre	267	51,7	95,0
Ocasionalmente	26	5,0	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 27: Pregunta 22 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 23: ¿La aplicación de procedimientos estándares y plantillas o formatos mejoran la eficacia de la Gerencia Académica en las Instituciones de Educación Superior?

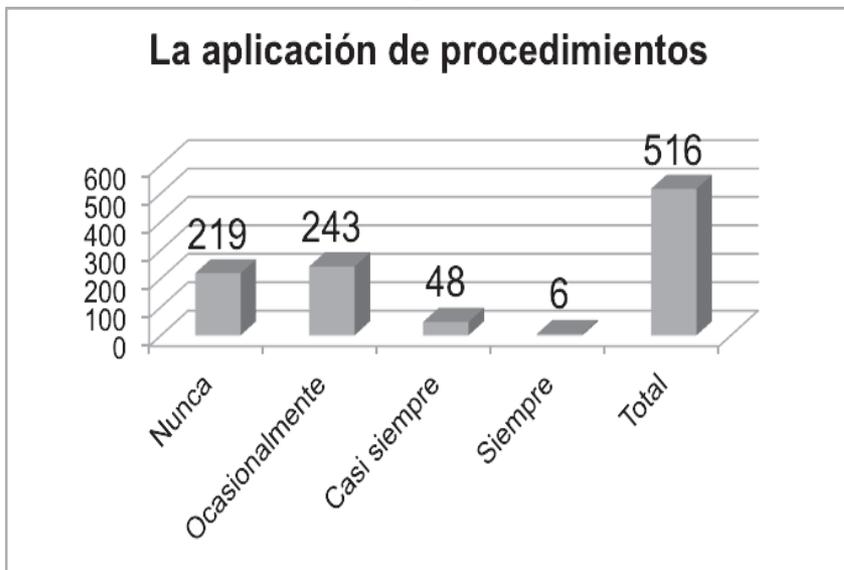
Al contestar esta pregunta, los encuestados se salen de la tendencia al sostener en un 89.5% que nunca u ocasionalmente la aplicación de procedimientos estándares y plantillas o formatos, mejoren la eficacia de la Gerencia Académica en las Instituciones de Educación Superior. Esto contrasta con el resto del cuestionario, pero no incide en el resultado en sí de la investigación, toda vez que las otras preguntas han sido contestadas en forma mayoritaria, y esta y otras dos preguntas pueden ser consideradas en forma aislada, como parte del margen de error.

Cuadro 32: Pregunta 23 – Encuesta

La aplicación de procedimientos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	219	42,4	42,4
Ocasionalmente	243	47,1	89,5
Casi siempre	48	9,3	98,8
Siempre	6	1,2	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 28: Pregunta 23 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 24: ¿En su área de acción en la Universidad Tecnológica Ecotec utilizan plantillas y rúbricas que evidencian las acciones y actuaciones académicas o administrativas?

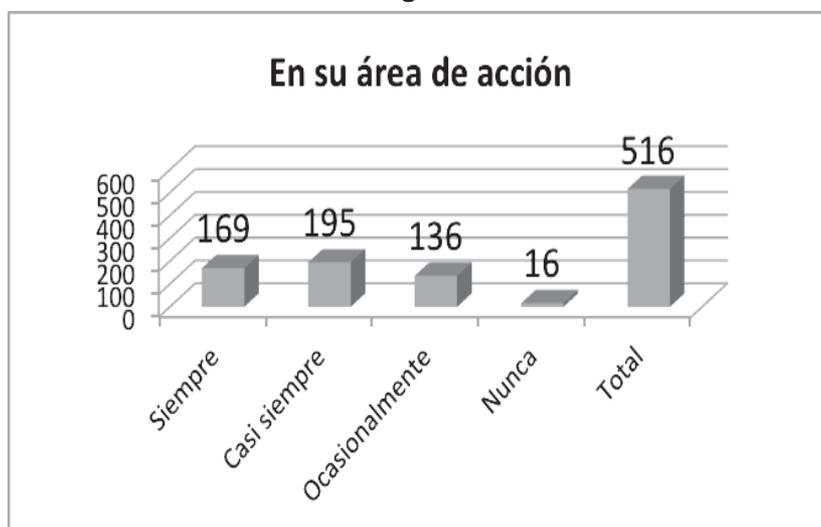
Esta pregunta evidencia que la población encuestada identifica que los procesos de gestión administrativa contribuyen a la efectividad de la gerencia educativa y sus evidencias se plasman en las plantillas y rúbricas para dejar constancia de las acciones y actuaciones académicas en los procesos de gestión de la Universidad Ecotec. Esta es la percepción del 70.6% de los encuestados que tienen el rango de siempre y casi siempre, mientras que el ocasionalmente se encuentra en el porcentaje en el 26.4%.

Cuadro 33: Pregunta 24 – Encuesta

En su área de acción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	169	32,8	32,8
Casi siempre	195	37,8	70,5
Ocasionalmente	136	26,4	96,9
Nunca	16	3,1	100,0
Total	516	100,0	

Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 29: Pregunta 24 – Encuesta



Fuente: Universidad Ecotec y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 25: ¿Considera necesario que la Universidad Tecnológica Ecotec cuente con una guía de procedimientos en la que consten formatos, plantillas, o rúbricas que sirvan de modelo para documentar el cumplimiento de los procesos administrativos y académicos? Explique por qué.

Al ser una pregunta abierta se determina que el 89% de las personas está de acuerdo que se cuente con una guía que sirva como modelo para documentar el procedimiento. Se describen algunas opiniones vertidas:

Sí, porque de esta manera los estudiantes contarán con un estándar o formato para

todas las facultades para cuando requieran solicitar o participar en algún proceso administrativo.

Sí, para trabajar con formatos generales que solo tengan pocos puntos diferenciadores.

Sí, es convincente para dejar asentado todo por escrito y modo verbal.

Sí, porque los buenos resultados son tomados como ejemplo para otras instituciones educativas.

Sería bueno porque en toda organización se desea llegar al objetivo deseado.

Por supuesto, ya que será un ejemplo para las demás organizaciones.

Sí, porque se llevaría un mejor orden.

Sí, porque sería un apoyo para nuevas instituciones.

Sí, porque se estandarizan procesos, pero debe ser verificado con los niveles de gestión universitaria tanto académica como administrativa.

Sí, dependiendo de la estandarización realizada y el grado de aplicabilidad.

Sí, es importante contar con una guía de procedimientos porque facilita procesos a los directivos y estudiantes.

Sí, pero se debería implementar en otras universidades ya que cuentan con un sistema diferente de procedimientos.

Sí, porque al estar todo documentado facilita el trámite correcto, y una rúbrica significa una aprobación o que se puede reconsiderar.

Sí, porque muestra que la entidad es seria y facilitaría trámites directos.

Sí, porque de esta manera se puede tener un mejor control del procedimiento.

Sí, porque puede ser un ejemplo de buen funcionamiento y así aplicarlo en otras instituciones.

Pregunta No. 26: ¿Cree que una guía de procedimientos alternativos que contenga formatos, plantillas y rúbricas que se aplique en la Universidad Tecnológica ECOTEC, pueda ser tomada de referencia o modelo para ser aplicada, con las correspondientes adecuaciones, en el resto de Instituciones de Educación Superior en Ecuador? ¿Por qué?

Los encuestados agregan:

Sí, para trabajar con formatos generales que solo tengan pocos puntos diferenciadores. Sí, porque los buenos resultados son tomados como ejemplo para otras instituciones educativas.

Por supuesto, ya que será un ejemplo para las demás organizaciones.

Sí, porque sería un apoyo para nuevas instituciones.

Sí, dependiendo de la estandarización realizada y el grado de aplicabilidad.

Sí, pero se debería implementar en otras universidades ya que cuentan con un sistema diferente de procedimientos.

Sí, porque al estar todo documentado facilita el trámite correcto, y una rúbrica significa una aprobación o que se puede reconsiderar.

Sí, porque muestra que la entidad es una entidad seria y para facilitar los trámites directos.

Sí, porque de esta manera se puede tener un mejor control del procedimiento.

3.5.2. Análisis de la información correspondiente a la opinión de los expertos

Información general

Se procede a realizar una encuesta a los Rectores de seis Universidades del Ecuador entre universidades Públicas y Privadas.

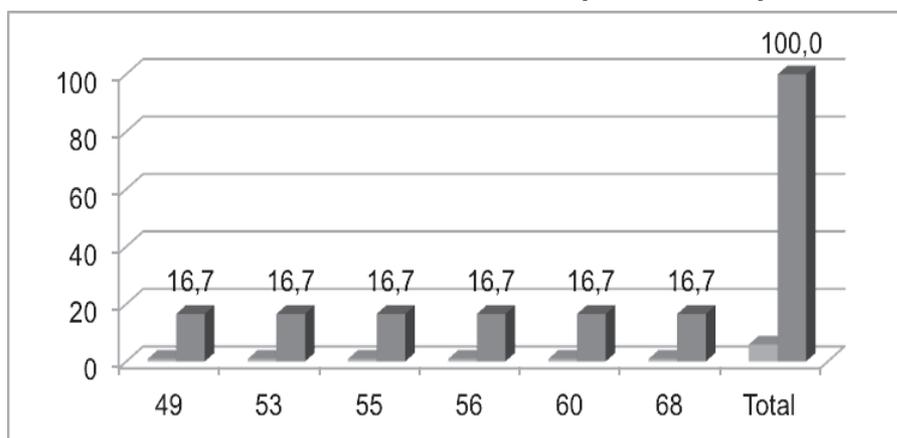
Edad del informante: Sus edades se encuentran entre los 49 y 68 años de edad.

Cuadro 34: Edad del informante – Opinión de expertos

AÑOS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
49	1	16,7	16,7
53	1	16,7	33,3
55	1	16,7	50,0
56	1	16,7	66,7
60	1	16,7	83,3
68	1	16,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 30: Edad del informante – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

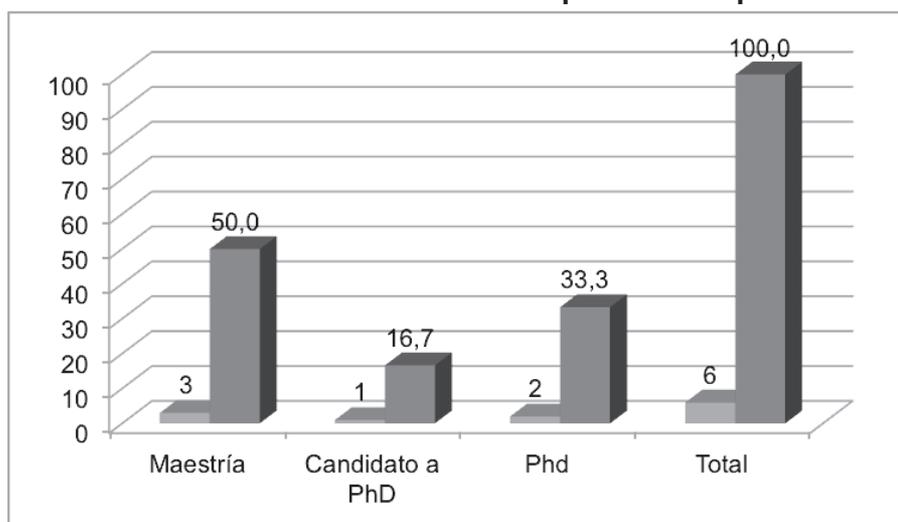
Grado académico: en el primer grupo se observa que tres informantes 50.0% poseen el Grado de Magister. En el segundo grupo de informantes se encuentra uno que representa al 16.7%. y que es postulante al título de PhD. En el tercer grupo de informantes se encuentran 2 con porcentaje que representa al 33.3% con el Grado de PhD.

Cuadro 35: Grado académico – Opinión de expertos

Grado académico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Maestría	3	50,0	50,0
Candidato a PhD	1	16,7	66,7
PhD	2	33,3	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigo Baquerizo

Gráfico 31: Grado académico – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigo Baquerizo

Universidad de rectoría y ubicación: Los encuestados representan a las siguientes Universidades:

1. Universidad de las Américas - UDLA, de la ciudad de Quito.
2. Universidad de Especialidades Espíritu Santo - UEES, de Samborondón.
3. Universidad de los Hemisferios - EDLH, de Quito.
4. Universidad Andina Simón Bolívar - UASB, de Quito.
5. Universidad Católica Santiago de Guayaquil - UCSG, de Guayaquil.
6. Universidad Tecnológica Ecotec - ECOTEC, de Guayaquil.

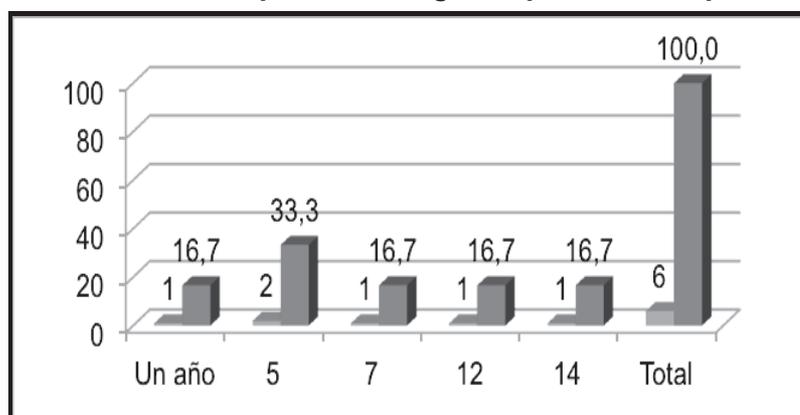
Tiempo en el cargo: en relación al tiempo de permanencia en su trabajo o institución, los informantes indican que uno tiene un año aproximadamente en el cargo, dos de ellos tienen una permanencia de 5 años; otro de los encuestados siete años en el cargo; uno de ellos doce años; y finalmente el último con catorce años en la función, siendo el de mayor permanencia en el puesto.

Cuadro 36: Tiempo en el Cargo – Opinión de Expertos

Tiempo en el cargo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Un año	1	16,7	16,7
5	2	33,3	50,0
7	1	16,7	66,7
12	1	16,7	83,3
14	1	16,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 32: Tiempo en el Cargo – Opinión de Expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

CON RELACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN

Pregunta No. 1: Las actividades académicas o administrativas planificadas son las que logran resultados.

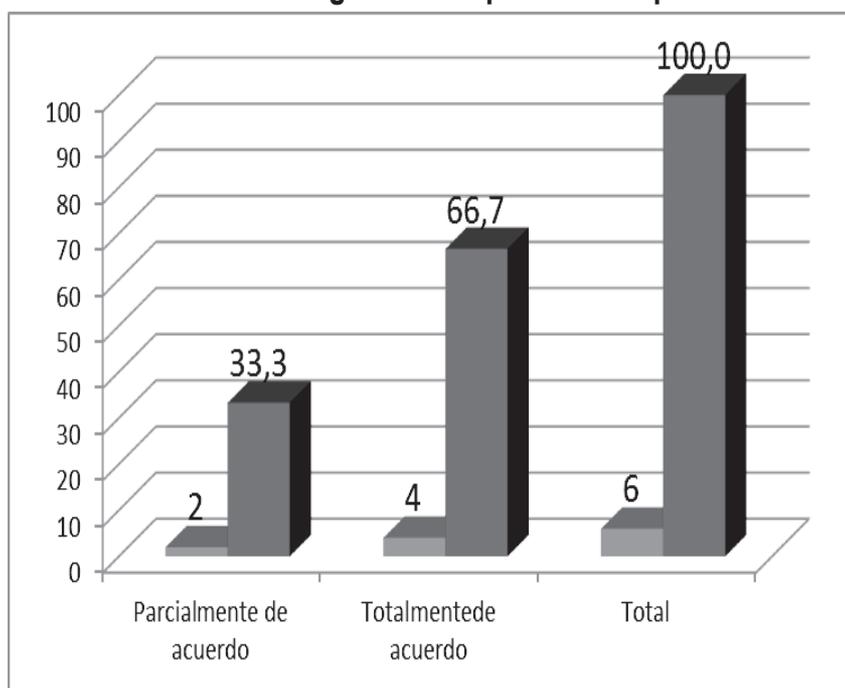
En relación a la implementación de los procesos de gestión se observa lo siguiente: parcialmente de acuerdo con una frecuencia de 2 con el 33.3%; totalmente de acuerdo con una frecuencia de 4 con el 66.7%, que están totalmente de acuerdo con la pregunta planteada. Los expertos consideran necesaria la planificación en las actividades académicas.

Cuadro 37: Pregunta 1 – Opinión de expertos

Las actividad académica o administrativa	Frecuencia	Porcentaje
Parcialmente de acuerdo	2	33,3
Totalmente de acuerdo	4	66,7
Total	6	100,0

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 33: Pregunta 1 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No.2: Los procesos académicos o administrativos, debe contar con organización para que lo implemente.

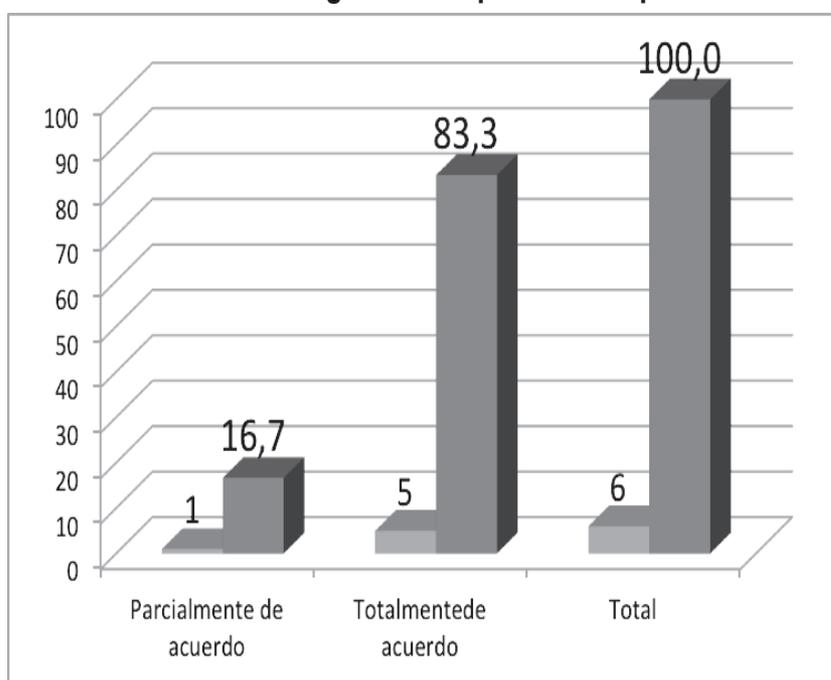
Con respecto a la pregunta No. 2 los encuestados responden de la siguiente: Parcialmente de acuerdo 1 con el 16.7%; totalmente de acuerdo cuenta con una frecuencia de 5 que representa al 83.3%, es decir, que están de acuerdo con la inquietud formulada. De igual manera, los expertos consideran que la organización es necesaria en los procesos académicos o administrativos.

Cuadro 38: Pregunta 2 – Opinión de expertos

Los procesos académicos y administrativos deben contar con organización	Frecuencia	Porcentaje
Parcialmente de acuerdo	2	33,3
Totalmente de acuerdo	5	83,3
Total	7	116,7

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 34: Pregunta 2 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 3: Toda actividad universitaria debe ser sujeta a control de la autoridad pertinente para su ejecución planificada.

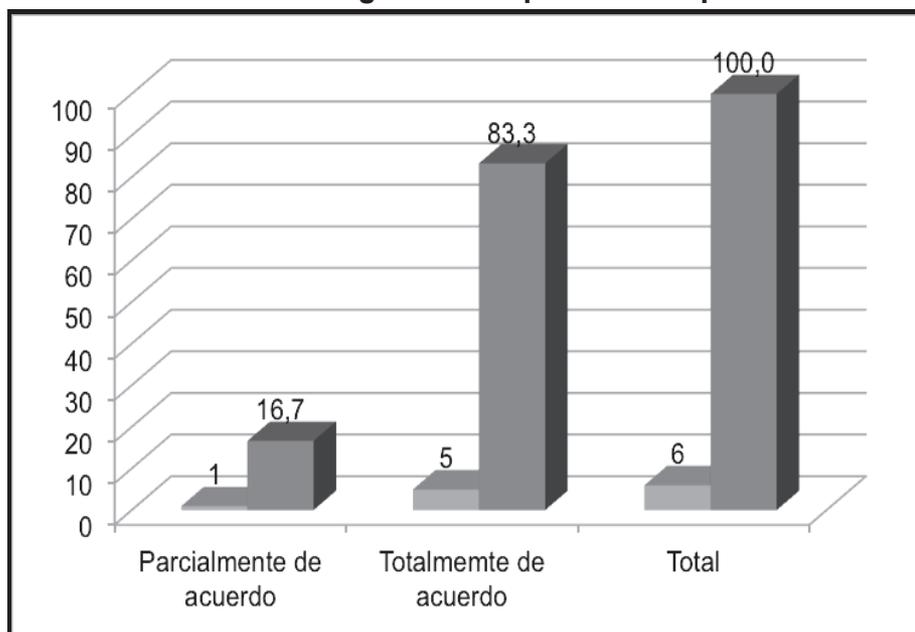
Con respecto a la pregunta No. 3 los siguientes resultados: parcialmente de acuerdo posee una frecuencia de 1 que representa al 16.7%, y; totalmente de acuerdo se encuentran 5 personas que representan 83.3% están de acuerdo con la inquietud formulada en la presente pregunta. El 83% de los expertos consideran que la actividad universitaria debe estar sujeta al control para su ejecución planificada.

Cuadro 39: Pregunta 3 – Opinión de expertos

Toda actividad universitaria debe ser sujeta a control	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	1	16,7	16,7
Totalmente de acuerdo	5	83,3	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passallaigue Baquerizo

Gráfico 35: Pregunta 3 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passallaigue Baquerizo

Pregunta No. 4: ¿Debe aplicarse la evaluación en la gestión de los colaboradores para verificar el cumplimiento de lo programado?

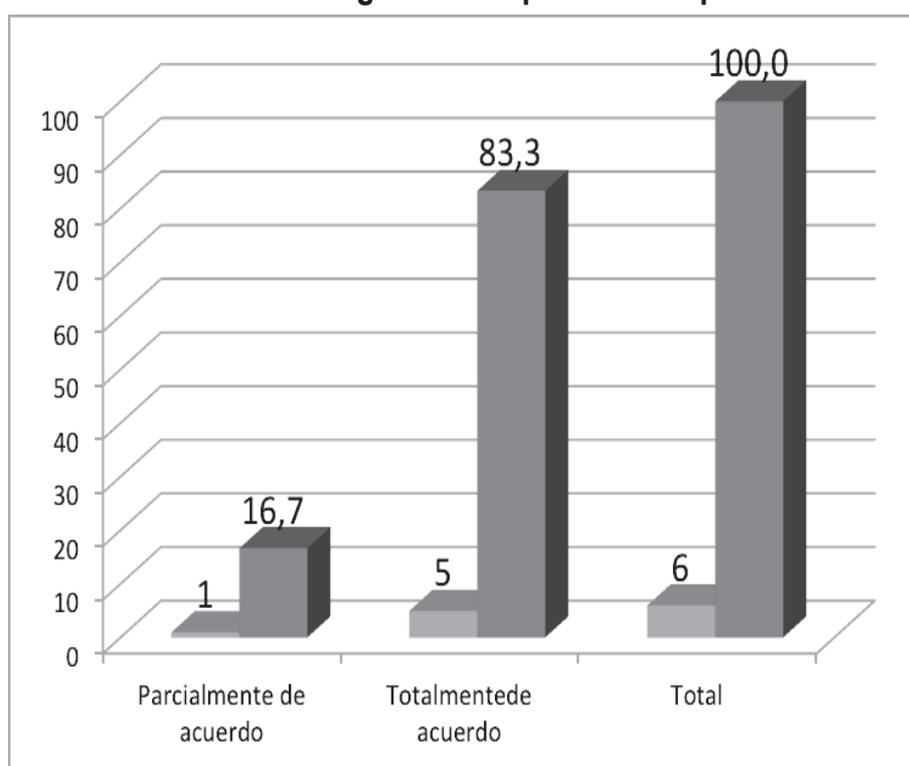
En relación a la pregunta No. 4 se observa: parcialmente de acuerdo 1 con el 16.7%; totalmente de acuerdo se encuentran 5 personas que representa al 83.3%, es decir, que se encuentran de acuerdo al aplicarse la evaluación en la gestión de trabajo. Los expertos consideran que la evaluación de los colaboradores como parte de los procesos de gestión es necesaria para verificar el cumplimiento de lo programado.

Cuadro 40: Pregunta 4 – Opinión de expertos

Debe aplicarse la evaluación en la gestión	Frecuencia	Porcentaje
Parcialmente de acuerdo	1	16,7
Totalmente de acuerdo	5	83,3
Total	6	100,0

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 36: Pregunta 4 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 5: ¿La gestión de la autoridad universitaria, debe tener relación directa y ser pertinente con el plan implementado?

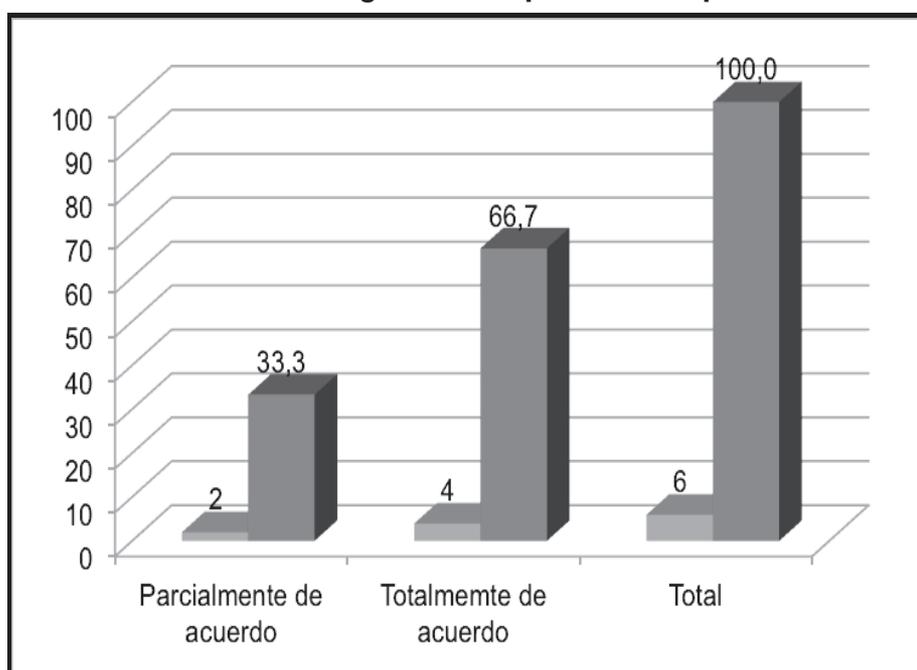
Totalmente de acuerdo están 4 de los seis rectores y 2 están parcialmente de acuerdo con que la gestión de la autoridad universitaria debe tener relación directa y ser pertinente con el plan implementado.

Cuadro 41: Pregunta 5 – Opinión de expertos

La gestión de la autoridad universitaria	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	2	33,3	33,3
Totalmente de acuerdo	4	66,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 37: Pregunta 5 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

CON RELACIÓN A LA EFICACIA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN

Pregunta No. 6: ¿La planificación de toda actividad universitaria, incluye la mejora continua de los procesos educativos?

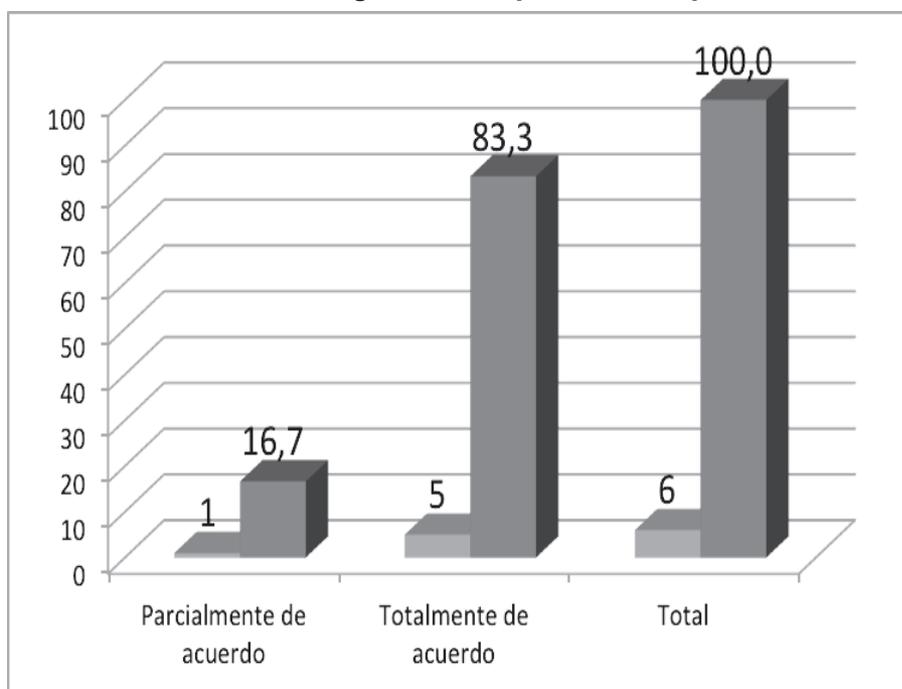
Todos los rectores, como expertos opinan positivamente en un 83.3% con una frecuencia de 5; parcialmente de acuerdo manifiesta uno con el 16.7% que la planificación de toda actividad universitaria, incluye la mejora continua de los procesos educativos.

Cuadro 42: Pregunta 6 – Opinión de expertos

La planificación de toda actividad universitaria	Frecuencia	Porcentaje	porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	1	16,7	16,7
Totalmente de acuerdo	5	83,3	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 38: Pregunta 6 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 7: ¿Una organización eficaz y eficiente es aquella que aplica los procesos de gestión en su actividad diaria?

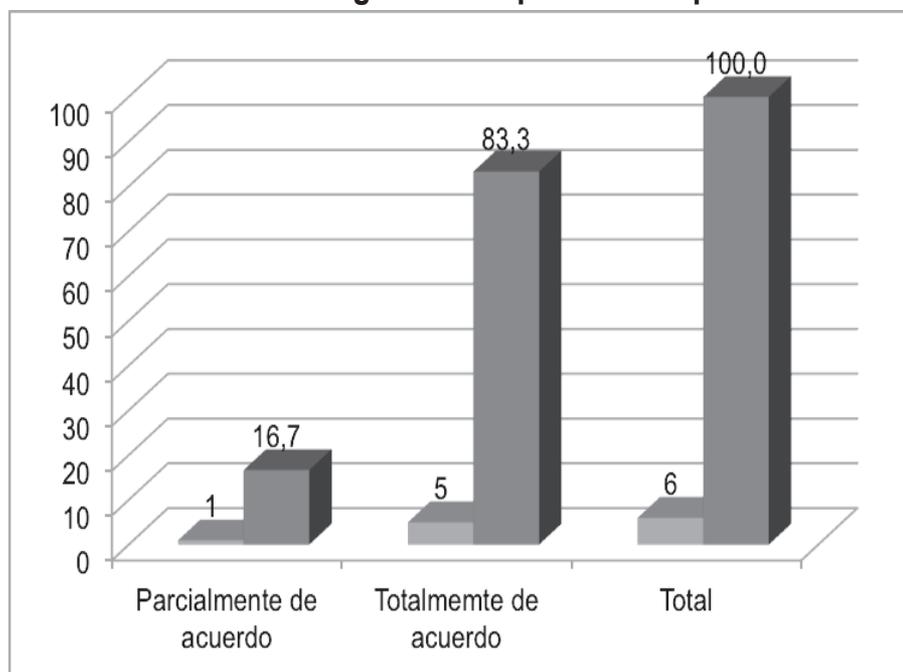
Cinco de los seis expertos están totalmente de acuerdo en que una organización eficaz y eficiente es aquella que aplica los procesos de gestión en su actividad diaria.

Cuadro 43: Pregunta 7 – Opinión de expertos

Una organización eficaz y eficiente	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	1	16,7	16,7
Totalmente de acuerdo	5	83,3	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 39: Pregunta 7 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 8: El control que efectúa la autoridad universitaria competente, contribuye a la eficacia de los procesos internos en el marco de lo planificado.

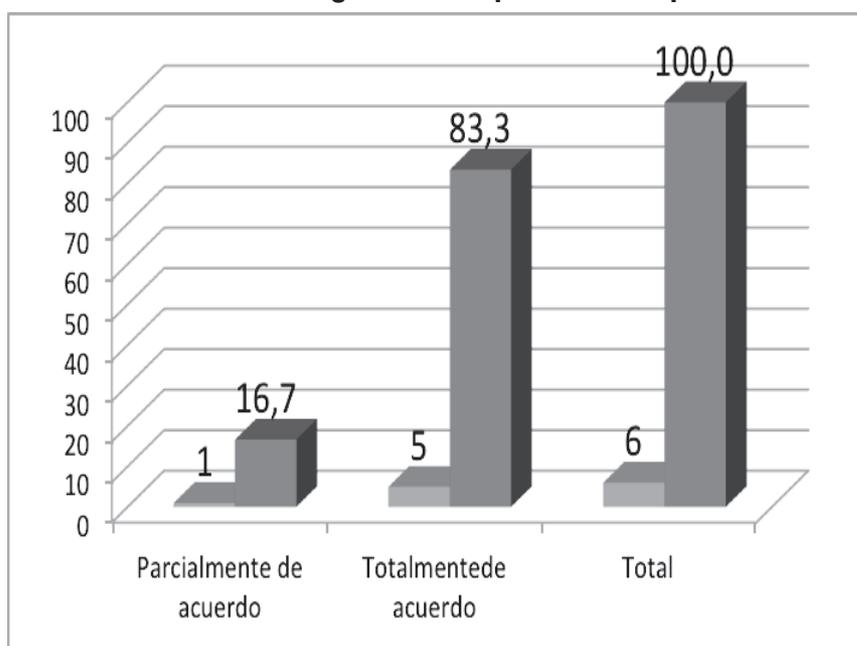
La respuesta de los expertos en un 83.3% cinco de ellos están totalmente de acuerdo y mientras que el 16.7% uno; está parcialmente de acuerdo, consideran que el control que efectúa la autoridad universitaria competente, contribuye a la eficacia de los procesos internos en el marco de lo planificado.

Cuadro 44: Pregunta 8 – Opinión de Expertos

El control que efectúa la autoridad universitaria	Frecuencia	Porcentaje	porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	1	16,7	16,7
Totalmente de acuerdo	5	83,3	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 40: Pregunta 8 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 9: La aplicación efectiva de los procesos de gestión contribuye a la mejora de la calidad educativa.

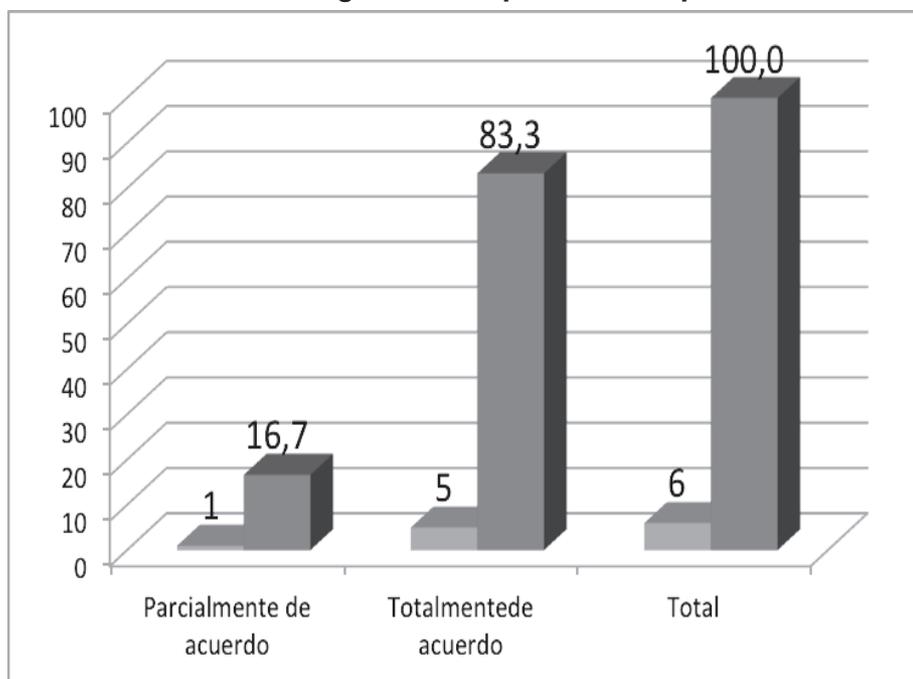
La respuesta de los expertos en un 83.3% cinco de ellos están totalmente de acuerdo y mientras que el 16.7% uno; está parcialmente de acuerdo. De igual manera, los expertos consideran que la aplicación efectiva de los procesos de gestión contribuye a la mejora de la calidad educativa.

Cuadro 45: Pregunta 9 – Opinión de Expertos

La aplicación efectiva de los procesos	Frecuencia	Porcentaje	porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	1	16,7	16,7
Totalmente de acuerdo	5	83,3	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

41: Pregunta 9 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 10: Es conveniente para la universidad, aplicar los procesos de gestión en todas sus actividades académicas y administrativas.

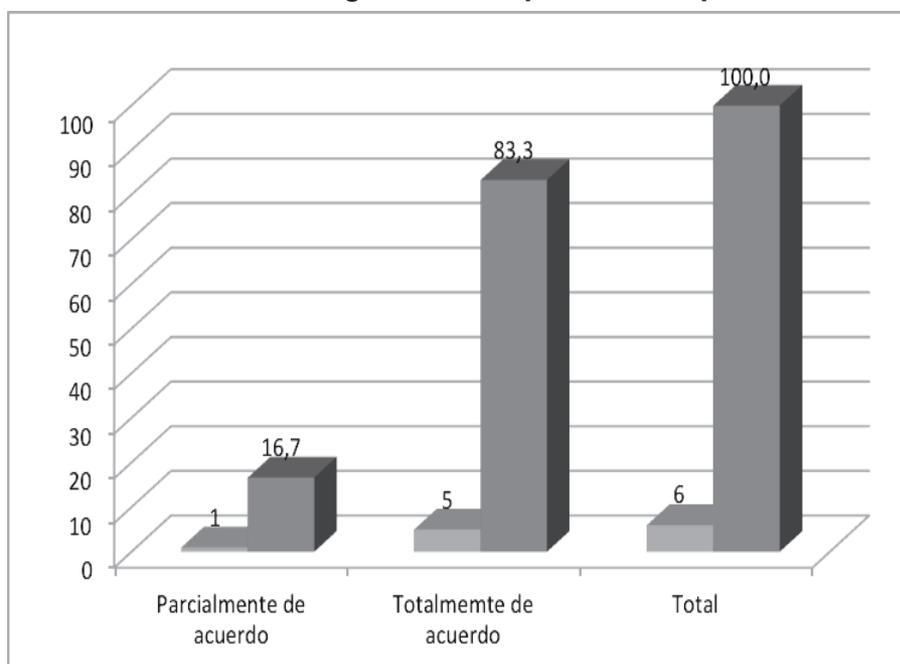
En relación a esta pregunta, se desglosa de la siguiente manera: parcialmente de acuerdo posee una frecuencia de uno que representa al 16.7%, y; totalmente de acuerdo que posee una frecuencia de 5 y que representa mayoritariamente al 83.3%, siendo este valor el más representativo.

Cuadro 46: Pregunta 10 – Opinión de expertos

Es conveniente para la universidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	1	16,7	16,7
Totalmente de acuerdo	5	83,3	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 42: Pregunta 10 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

CON RELACIÓN A LA GERENCIA EDUCATIVA

Pregunta No. 11: ¿Considera que un buen Rector o sus Directivos, deben aplicar los procesos de gestión en su accionar diario?

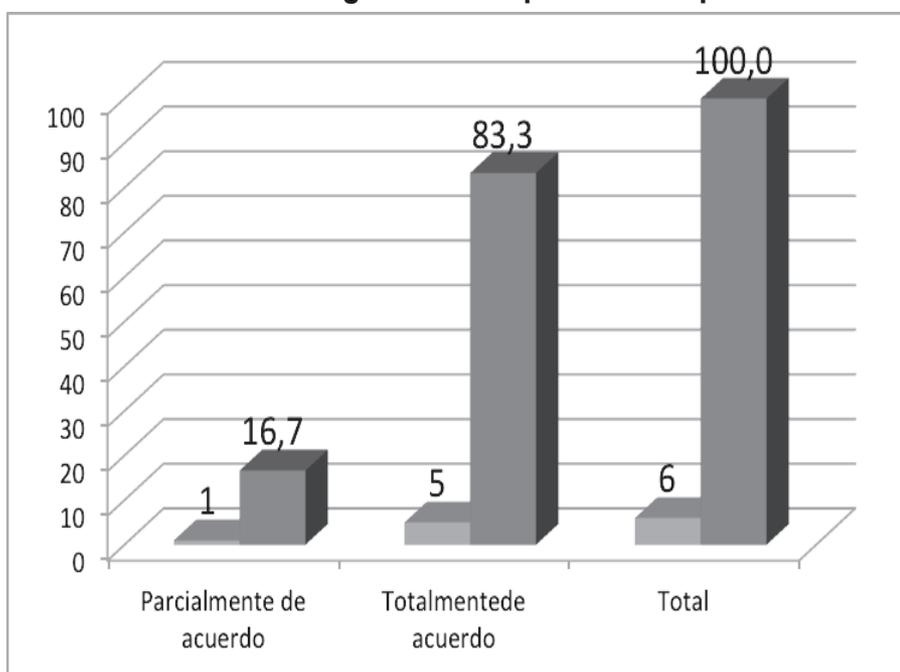
Parcialmente de acuerdo está uno que representa el 16.7%; totalmente de acuerdo se encuentran 5 personas que representa el 83.3% que comparten la propuesta de esta pregunta.

Cuadro 47: Pregunta 11 – Opinión de expertos

Considera que un buen rector de universidad o los directivos	Frecuencia	Porcentaje	porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	1	16,7	16,7
Totalmente de acuerdo	5	83,3	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 43: Pregunta 11 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 12: El Rector o Gerente Educativo, debe planificar previamente los programas y procesos administrativos para su ejecución.

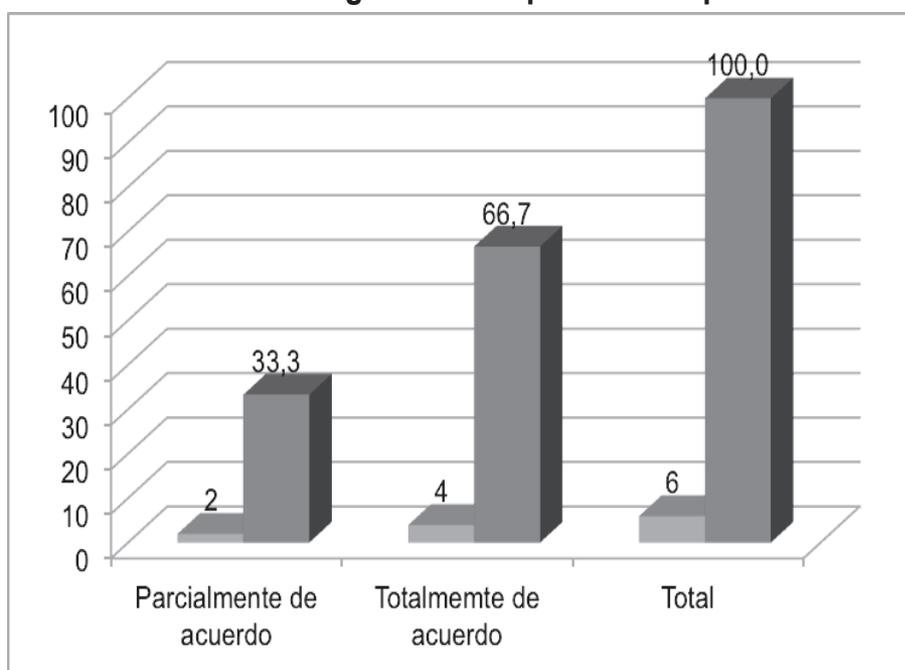
En relación a la planificación de los programas y procesos administrativos, los informantes manifestaron lo siguiente: parcialmente de acuerdo posee una frecuencia de 2 que representa al 33.3%, y; totalmente de acuerdo posee una frecuencia de 4 que es mayoría con un 66.7% que están de acuerdo con el planteamiento de esta pregunta.

Cuadro 48: Pregunta 12 – Opinión de expertos

El Rector o Gerente Educativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	2	33,3	33,3
Totalmente de acuerdo	4	66,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 44: Pregunta 12 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 13: ¿Debe el Rector o Directivo, estar pendiente del control y rendición de cuentas de sus colaboradores en base a las metas?

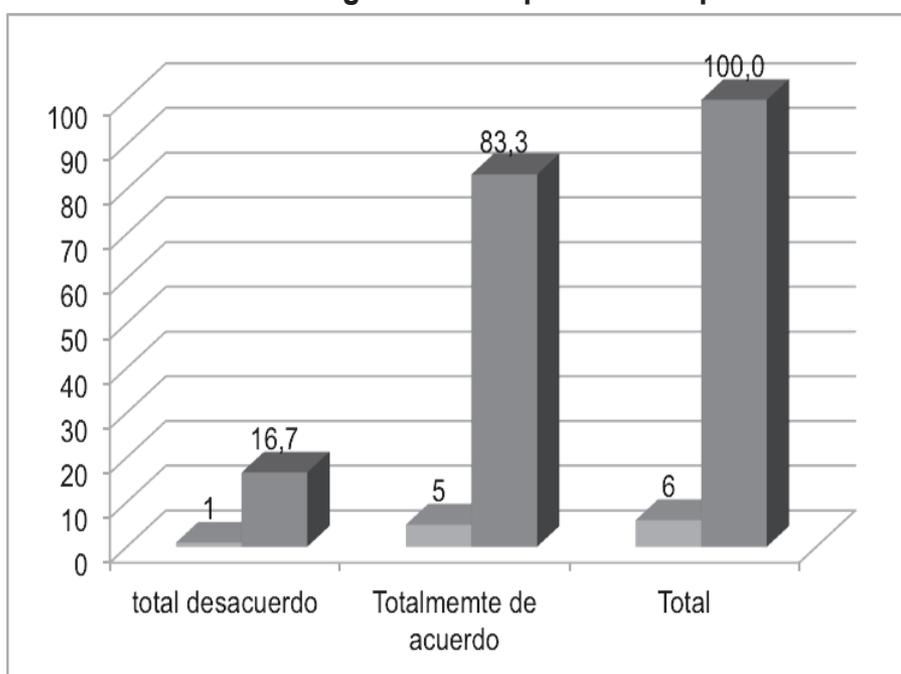
En relación a la pregunta No. 13 se desglosa de la siguiente manera: parcialmente en desacuerdo posee una frecuencia que representa al 16.7%. Totalmente de acuerdo con una frecuencia de 5 representa mayoritariamente al 83.3%.

Cuadro 49: Pregunta 13 – Opinión de Expertos

Debe el Rector o Directivo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Total desacuerdo	1	16,7	16,7
Totalmente de acuerdo	5	83,3	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 45: Pregunta 13 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 14: ¿Un Rector debe permitir que sus colaboradores hagan lo que quieran y no cumplan con los procesos con tal de cumplir los objetivos?

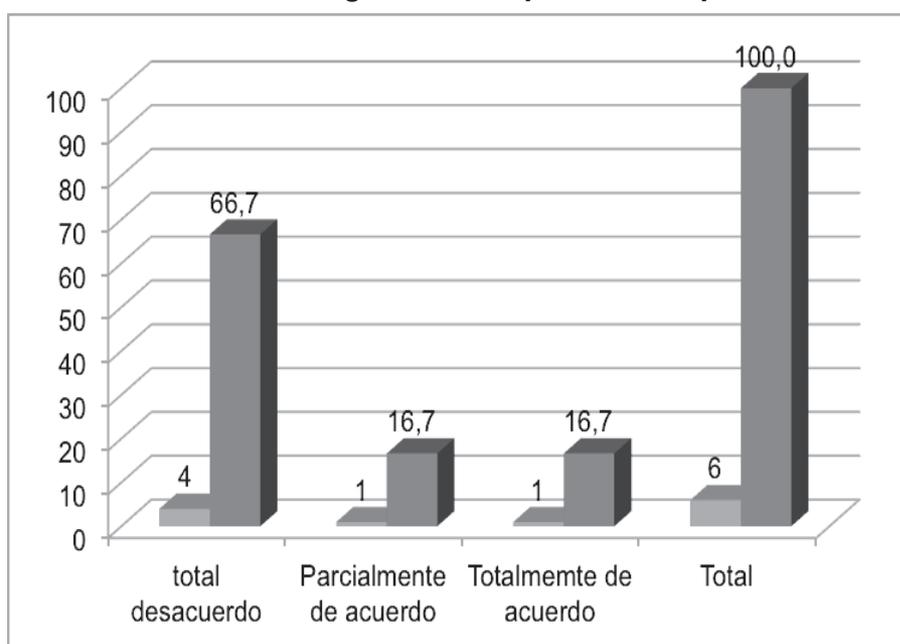
En relación a la pregunta planteada se presentan los siguientes resultados. Total desacuerdo posee una frecuencia de 4 que representa al 66.7%. Parcialmente de acuerdo con una frecuencia de 1 que representa al 16.7%, y totalmente de acuerdo con una frecuencia de 1 que representa al 16.7%.

Cuadro 50: Pregunta 14 – Opinión de expertos

Un Rector debe permitir que sus colaboradores hagan lo que quieran	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Total desacuerdo	4	66,7	66,7
Parcialmente de acuerdo	1	16,7	83,3
Totalmente de acuerdo	1	16,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 46: Pregunta 14 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 15: ¿La mejor política para la eficacia de la gerencia educativa, es el dejar hacer y dejar pasar todo cuando no hay procesos de gestión?

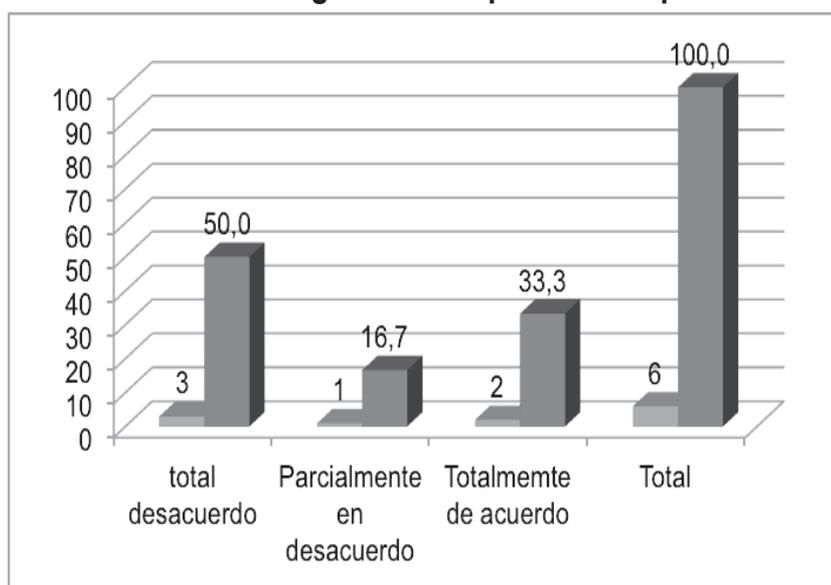
Respecto a la política para la eficacia de la gerencia educativa se determina que total desacuerdo posee una frecuencia de 3 que representa al 50%. Parcialmente desacuerdo posee una frecuencia de 1 que representa al 16.7%. Totalmente de acuerdo con una frecuencia 2 que representa al 33.3% siendo este el más representativo.

Cuadro 51: Pregunta 15 – Opinión de expertos

La mejor política para la eficacia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Total desacuerdo	3	50,0	50,0
Parcialmente en desacuerdo	1	16,7	66,7
Totalmente de acuerdo	2	33,3	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 47: Pregunta 15 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

CON RELACIÓN A LA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS

Pregunta No. 16: Todas las acciones y procedimientos deben ser documentados, para poder verificar o constatar su cumplimiento.

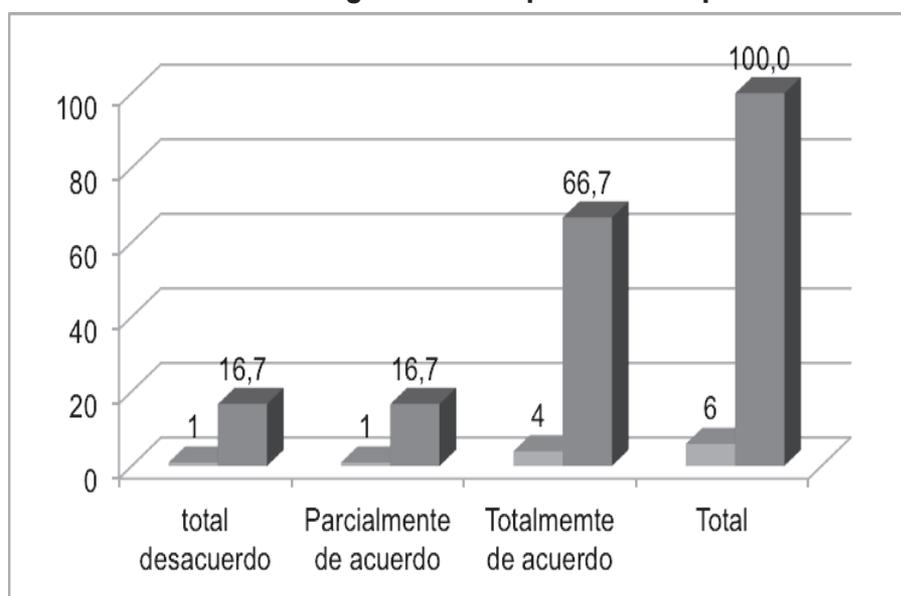
Con respecto a la pregunta No. 16 se determina que en total desacuerdo que posee una frecuencia de 1 y representa al 16.7%. Parcialmente de acuerdo posee una frecuencia de una persona que representa al 16.7%, y; totalmente de acuerdo posee una frecuencia de 4 encuestados con un porcentaje mayoritario de 66.7%. Que están de acuerdo con la propuesta planteada.

Cuadro 52: Pregunta 16 – Opinión de expertos

Todas las acciones y procedimientos deben ser	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Total desacuerdo	1	16,7	16,7
Parcialmente de acuerdo	1	16,7	33,3
Totalmente de acuerdo	4	66,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 48: Pregunta 16 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 17: ¿Se encuentra asimilada la cultura del manejo adecuado de los procesos de gestión?

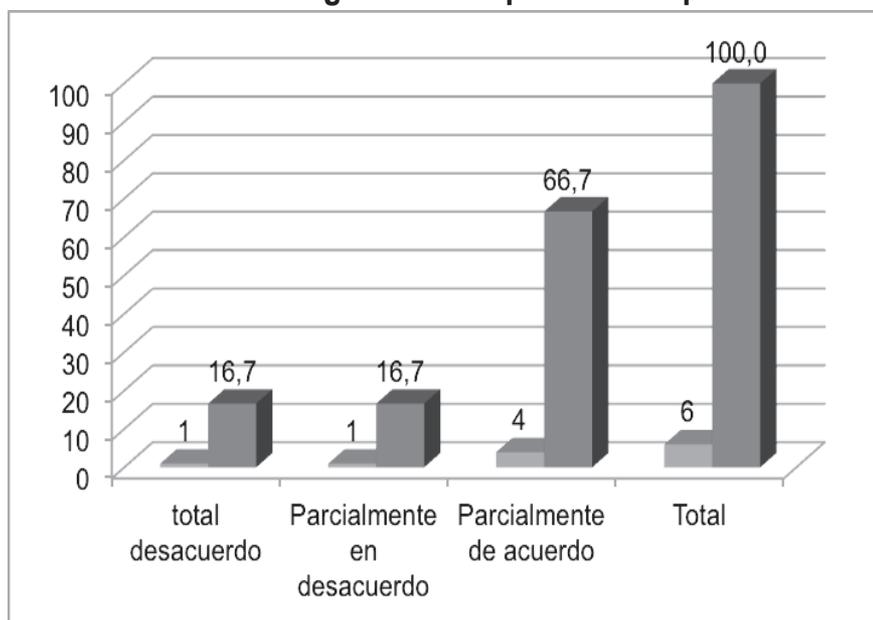
En relación a la pregunta No. 17 se determina que NS/NR posee una frecuencia de 18 que representa al 3.5%. Total desacuerdo con una frecuencia de 1 que representa al 16.7%. Parcialmente desacuerdo posee una frecuencia de 1 que es igual al 16.7%. Parcialmente de acuerdo posee una frecuencia de 4 que representa al 66.7%, y siendo este el porcentaje mayor. Por lo cual consideran que si se encuentra asimilada la cultura del manejo adecuado de los procesos de gestión.

Cuadro 53: Pregunta 17 – Opinión de expertos

Se encuentra asimilada la cultura	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Total desacuerdo	1	16,7	16,7
Parcialmente en desacuerdo	1	16,7	33,3
Parcialmente de acuerdo	4	66,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 49: Pregunta 17 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 18: ¿Existe una usual y correcta evidencia del accionar académico y administrativo en las instituciones de educación superior?

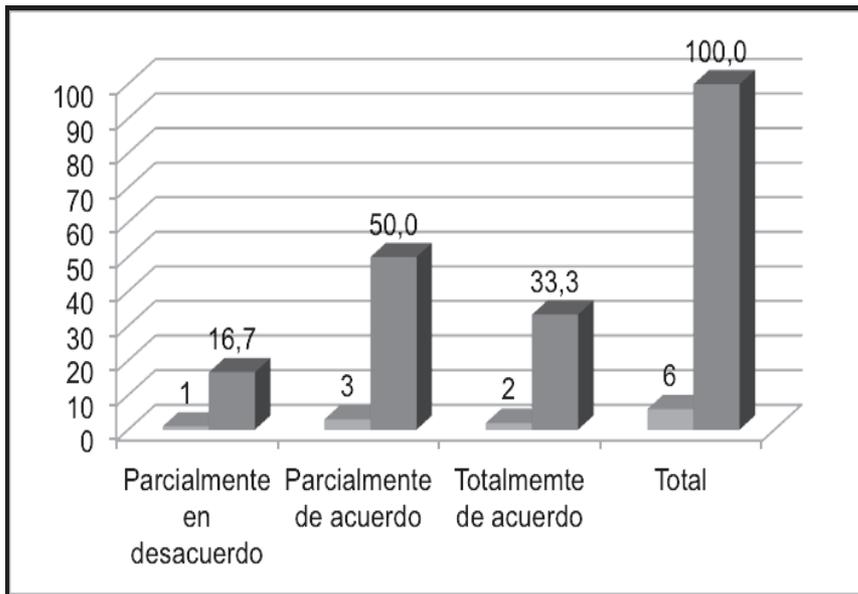
Con relación a la pregunta No. 18 responden parcialmente en desacuerdo posee una frecuencia de una persona que representa al 16.7%. Parcialmente de acuerdo con una frecuencia de 3 que representa al 50%, y; totalmente de acuerdo con una frecuencia de 2 que representa el 33.3%. Aunque la tendencia “de acuerdo” es predominante, existe un 16.7% que está en parcial desacuerdo en la existencia de la evidencia del accionar en las instituciones de educación superior.

Cuadro 54: Pregunta 18 – Opinión de expertos

Existe una usual y correcta evidencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente en desacuerdo	1	16,7	16,7
Parcialmente de acuerdo	3	50,0	66,7
Totalmente de acuerdo	2	33,3	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 50: Pregunta 18 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 19: ¿Considera que los documentos plantillas o formatos, son herramientas que apoyan a la autoridad a aplicar los procesos de gestión?

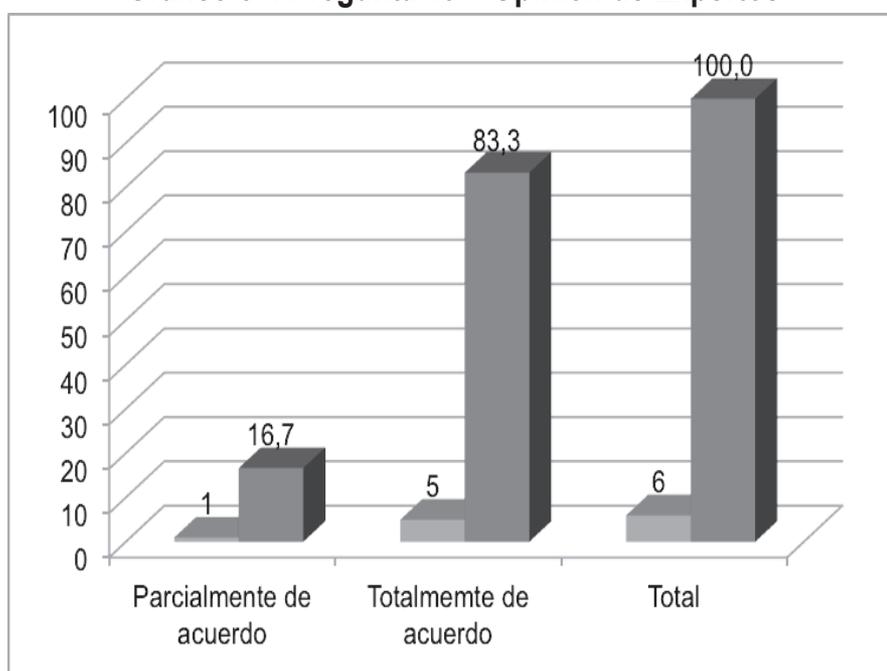
Con respecto a la pregunta No. 19 se determina que están Parcialmente en desacuerdo posee una frecuencia una persona que representa al 16.7%. Totalmente de acuerdo posee una frecuencia de 5 personas que representan el 83.3%.

Cuadro 55: Pregunta 19 – Opinión de expertos

Considera que los documentos y plantillas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Parcialmente de acuerdo	1	16,7	16,7
Totalmente de acuerdo	5	83,3	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 51: Pregunta 19 – Opinión de Expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 20: ¿Cree que contar con un manual o guía en el que consten los formatos o plantillas, beneficiaría al buen manejo institucional?

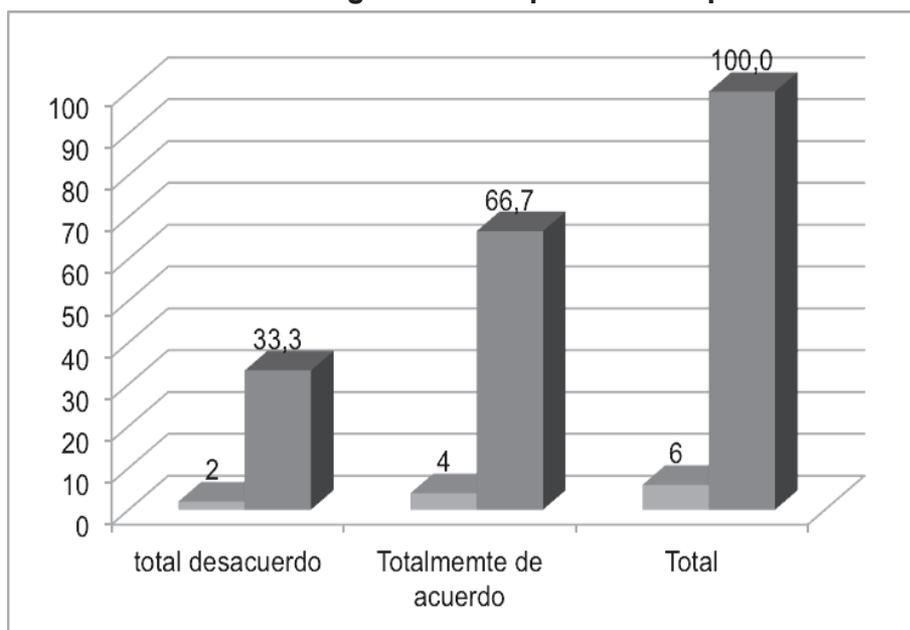
En relación a la pregunta No. 20 los informantes manifestaron lo siguiente: en total desacuerdo manifiestan 2 encuestados que representa al 33.3%. Totalmente de acuerdo posee una frecuencia de 4 personas que manifiesta que están de acuerdo con esta interrogante con 66.7%. La tendencia “de acuerdo” hace la totalidad de los expertos, por lo que confirma la hipótesis planteada y valida la investigación.

Cuadro 56: Pregunta 20 – Opinión de expertos

Cree que contar con un manual o guía	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Total desacuerdo	2	33,3	33,3
Totalmente de acuerdo	4	66,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 52: Pregunta 20 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Pregunta No. 21: ¿La sistematización y estandarización de registros de procedimientos administrativos, mejoran la administración de las instituciones de educación superior?

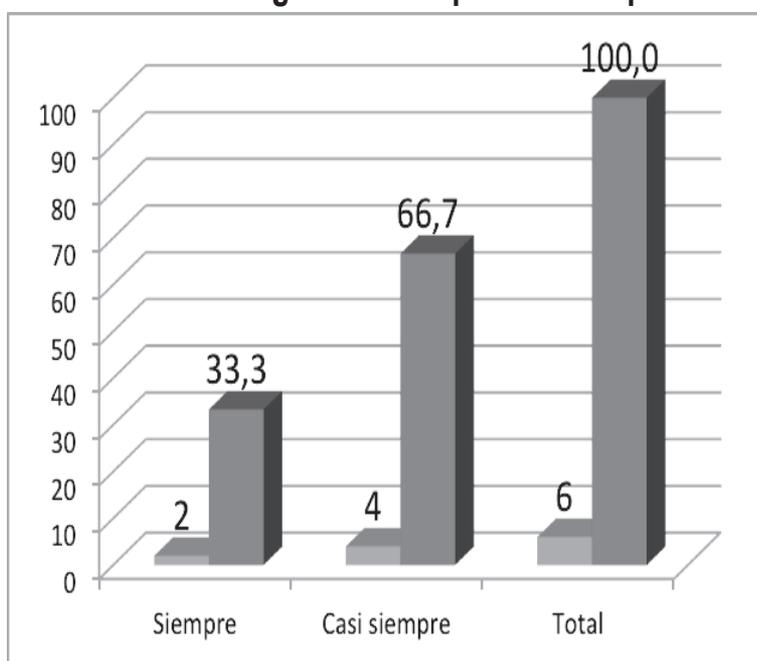
En relación a la pregunta No. 21 se determina que ante la interrogante, siempre están de acuerdo 2 personas que representan el 33.3%. Casi siempre con una frecuencia de 3 personas que representa 66.7%, lo que determina que las opiniones están siendo similares en las dos variables a ser consideradas. Estas respuestas de los expertos confirma la hipótesis y valida la investigación.

Cuadro 57: Pregunta 21 – Opinión de expertos

La sistematización y estandarización	Frecuencia	Porcentaje	porcentaje acumulado
Siempre	2	33,3	16,7
Casi siempre	4	66,7	83,4
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 53: Pregunta 21 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 22: ¿La organización y ejecución de los procesos académicos se benefician en su calidad con la aplicación de procedimientos unificados de documentación de evidencias y registros?

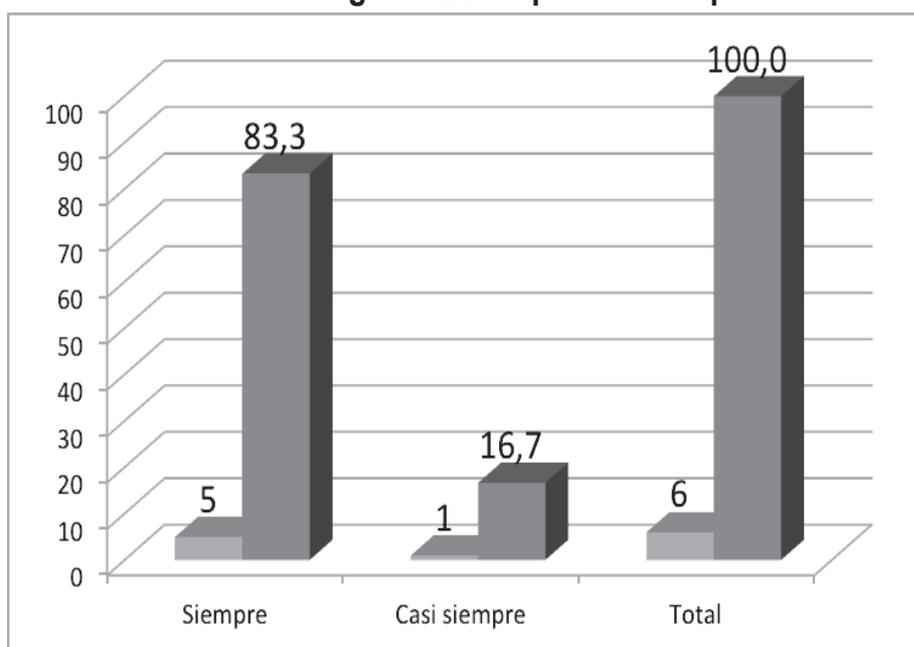
Con respecto a la pregunta No. 22 responden Siempre una frecuencia de 5 encuestados que representa al 83.3%. Están de acuerdo “casi siempre”, una persona que representa el 16.7%, La respuesta de expertos, confirma la hipótesis y valida la investigación.

Cuadro 58: Pregunta 22 – Opinión de expertos

La organización y ejecución	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	83,3	83,3
Casi siempre	1	16,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 54: Pregunta 22 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 23: ¿La aplicación de procedimientos estándares y plantillas o formatos, mejoran la eficacia de la gerencia académica en las instituciones de educación superior?

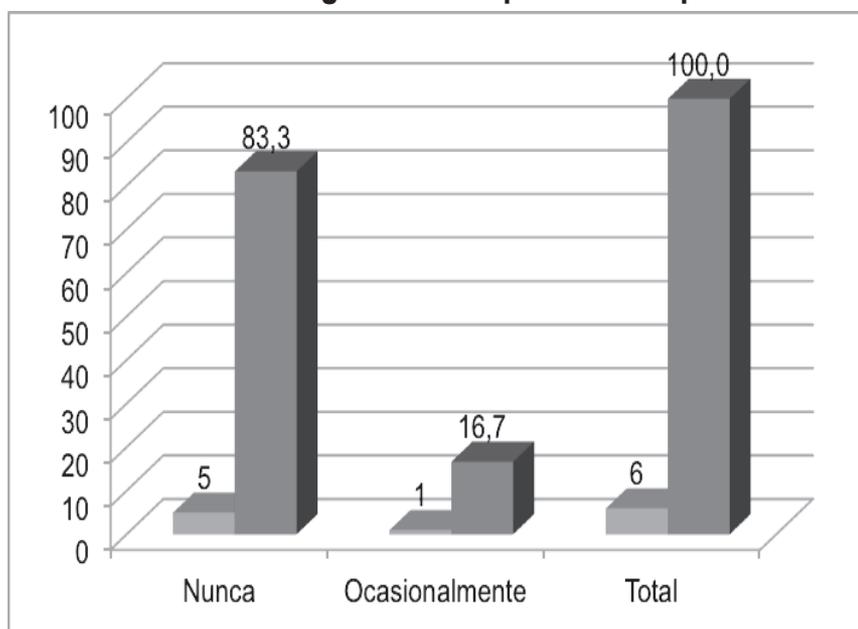
Con relación a la pregunta No. 23 se determina que Nunca posee una frecuencia de 5 personas que representa mayoritariamente al 83.3%. De la misma manera Ocasionalmente con una frecuencia de una persona que representa al 16.7%. Los expertos opinan que la existencia de las plantillas o procedimientos estándares, por si no mejoran la eficacia de la gerencia académica, lo cual debemos entender que debe existir el gerente quien las aplique.

Cuadro 59: Pregunta 23 – Opinión de expertos

La aplicación de procedimientos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	83,3	83,3
Ocasionalmente	1	16,7	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 55: Pregunta 23 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 24: ¿En su área de acción en la universidad, utilizan plantillas y rúbricas que evidencian las acciones y procedimientos académicos o administrativos?

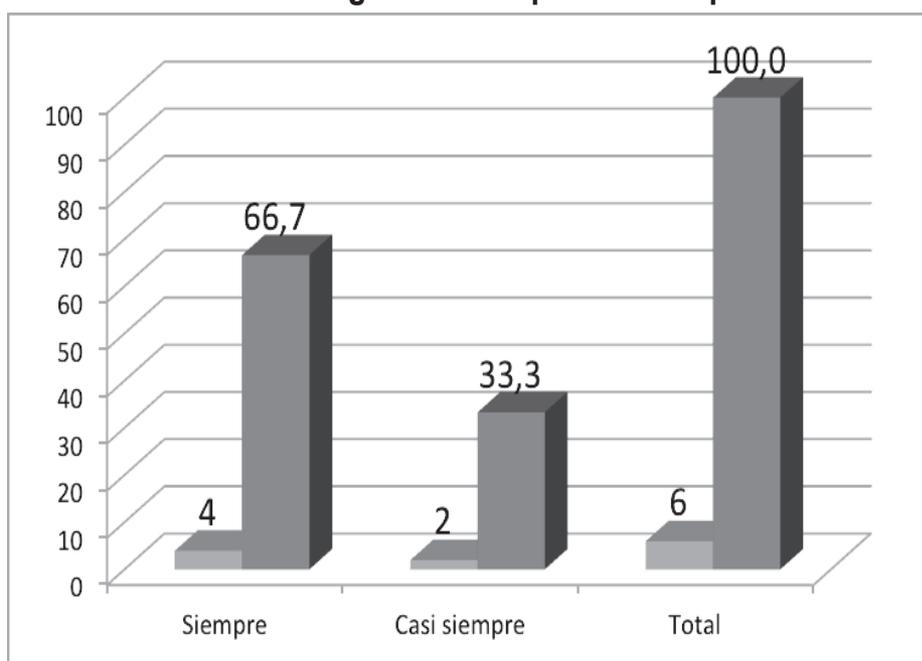
En relación a la pregunta No. 24 se determina “siempre” con una frecuencia de 4 que representa al 66.7%, “casi siempre” posee una frecuencia de 2 que representa al 33.7%. Los rectores consultados expresan que en sus universidades utilizan plantillas o rúbricas.

Cuadro 60: Pregunta 24 – Opinión de expertos

En su área de acción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	4	66,7	66,7
Casi siempre	2	33,3	100,0
Total	6	100,0	

Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Gráfico 56: Pregunta 24 – Opinión de expertos



Fuente: Rectores Universidades y elaboración: Roberto Passailaigue Baquerizo

Pregunta No. 25: ¿Es necesario que las instituciones de educación superior cuenten con una guía de procedimientos, en la que consten formatos, plantillas o rúbricas, que sirvan de modelo para documentar el cumplimiento de los procesos administrativos y académicos? Si está de acuerdo explique por qué.

En relación a esta pregunta se manifiestan:

Las instituciones de Educación Superior como cualquier otro tipo de institución, sea pública o privada, tenga o no fines de lucro, deben contar con procesos de gestión definidos, sustentados y verificables. Si esos procesos de gestión se encuentran

sistematizados en procedimientos y constan en formularios estándares, estos servirán para la organización académica y administrativa, así como para los controles y evaluaciones que las autoridades institucionales deben efectuar en forma periódica, al igual que serán sustento y constancia o evidencia de los manejos de procesos, por parte de las auditorías internas y externas.

Se estima que sí es necesario contar con una guía de procedimientos, pues con ella se organizaría el trabajo académico y administrativo en mejor forma, se ahorraría tiempo por cuanto la normatividad se encuentra diseminada y no en todas las instituciones de educación superior aplican procedimientos adecuados.

Uno de los procesos más complejos al que se enfrentan las instituciones de educación superior es el de acreditación y para ello se requiere la presentación documental de pruebas que ratifiquen lo que se asevera.

Pregunta No. 26: ¿Cree que una guía de procedimientos alternativos que contenga formatos, plantillas y rúbricas que se aplique en una institución de educación superior, pueda ser tomada de referencia o modelo para ser aplicada con las correspondientes adecuaciones, en el resto de instituciones de educación superior en Ecuador? ¿Por qué?

Los encuestados agregan:

El accionar de las instituciones de educación superior en el Ecuador se encuentra regulado por la Constitución, Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento, reglamentos que expiden el Consejo de Educación Superior - CES, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior - CEAACES y los propios Estatutos y Reglamentos de cada universidad; por lo tanto, la normatividad y los procedimientos se encuentran dispersos, por lo que, si se los compendia en una guía, serían de mucha utilidad para el accionar universitario.

Una guía de procedimientos administrativos y académicos es aplicable a una institución de educación superior, también puede ser aplicable a las demás instituciones de educación superior, atendiendo y ajustando determinados procedimientos a la naturaleza, normatividad y característica propia de cada institución, sea pública, cofinanciada o autofinanciada. Los procesos de gestión: Planificación, organización, ejecución, control y evaluación son comunes a todas las instituciones y organizaciones, cuyos directivos deseen aplicar un correcto proceso gerencial.

El sistema de educación superior es uno solo, sin embargo, es necesario que los procedimientos y formatos se adecuen a las características particulares de cada institución.

3.6. Verificación de las hipótesis

H 1. Una adecuada aplicación de los procesos administrativos de gestión inciden en la eficacia de la Gerencia Educativa.

Se puede verificar de acuerdo a la información proporcionada, que el 80.41% de los encuestados, además de la opinión de expertos Rectores de Universidades públicas, y privadas de las ciudades de Quito, Samborondón y Guayaquil, que es adecuada la aplicación de procesos administrativos y de gestión para verificar procesos que inciden en la eficacia de la gerencia educativa, por lo que, de acuerdo a lo propuesto se acepta la hipótesis planteada.

H 2. El conocimiento de los procesos de gestión adecuados torna efectiva la gerencia educativa.

Se puede verificar de acuerdo a la información proporcionada, que el 79.07% de los encuestados a los cuales se incorpora el criterio de rectores de universidades públicas y privadas, manifiestan que, si se aplican los procesos de gestión adecuados, la gerencia educativa se torna efectiva, por lo que, de acuerdo a lo propuesto se acepta la hipótesis planteada.

H 3. El 70% de la población encuestada considera que los procesos de gestión administrativa, contribuyen a la efectividad de la gerencia educativa.

En relación a la tercera hipótesis se puede verificar de acuerdo a la información proporcionada, que el 84.76% de los encuestados y la opinión de los expertos destacan que los procesos de gestión administrativa contribuyen a la efectividad de la gerencia educativa, por lo que, de acuerdo a lo propuesto se acepta la hipótesis planteada.

H 4. El 80% del personal encuestado considera que recopilar los procedimientos administrativos de gestión en una guía contribuirá a una gerencia educativa acertada. En relación a la cuarta hipótesis se puede verificar de acuerdo a la información proporcionada, que el 88.62% de los encuestados así como la opinión de los expertos afirman que se recopilen los procedimientos administrativos de gestión en una guía, que esta contribuye a una gerencia educativa acertada, por lo que, de acuerdo a lo propuesto se acepta la hipótesis planteada.

Conclusiones

- 1) La planificación es necesaria para obtener buenos resultados en toda actividad académica o administrativa.
- 2) Debe existir una organización que implemente el proceso académico o administrativo planificado en la institución.
- 3) La autoridad debe ejecutar el control para que la actividad universitaria se ejecute en la forma planificada.
- 4) La evaluación en la gestión de los colaboradores debe ser aplicada en la Universidad Ecotec para verificar el cumplimiento de lo programado.
- 5) La gestión de la autoridad universitaria tiene que ser pertinente con el plan institucional.
- 6) La actividad académica debe ser controlada con los procesos de gestión.
- 7) Los colaboradores de la Universidad Ecotec en todos sus niveles deben de rendir cuentas de sus actos.
- 8) Es necesario que queden documentados y evidencia de todas las actuaciones y procedimientos, para poder verificar o constatar su cumplimiento.
- 9) Para una eficiente y efectiva administración es necesario institucionalizar la cultura de los manejos adecuados de los procesos de gestión.
- 10) El uso de formatos, plantillas y rúbricas apoyan los procesos de gestión.
- 11) Una guía en que consten los formatos, plantillas o rúbricas beneficia a la organización institucional.

Recomendaciones

- 1) Es conveniente que todas las instancias de la Universidad Tecnológica Ecotec institucionalicen la planificación en todos sus procesos de gestión.
- 2) Terminada la planificación, debe existir una organización que la implemente ya sea en el área académica o administrativa.
- 3) Las autoridades de la Universidad Ecotec deben mantener procesos continuos de control en todos los niveles, de los cuales deben quedar constancia en registros.
- 4) El Rector debe aplicar y controlar que se apliquen en todas las instancias los procesos de evaluación permanente a los colaboradores para verificar el cumplimiento de sus funciones y lo programado.
- 5) El plan institucional debe contener indicadores para que la gestión de la autoridad universitaria sea acorde con el mismo.
- 6) Los Decanos deberán aplicar los procesos de gestión en todas las actividades académicas.
- 7) Los Directores y el Rector deberán controlar que todos los colaboradores rindan cuenta de sus actos.
- 8) Se debe establecer la normatividad correspondientes para que queden documentados y evidenciados todas las actuaciones y procedimientos, para poder verificar o constatar su cumplimiento.
- 9) Institucionalizar en todo nivel el manejo adecuado y correcto de los procesos de gestión en todas sus fases.
- 10) Es necesario fomentar el uso de formatos, plantillas y rúbricas en procesos estándares.
- 11) Institucionalizar el uso de una guía que contenga los formatos, plantillas y rúbricas que se usen en los procedimientos de gestión administrativos o académicos de la Universidad Tecnológica Ecotec.
- 12) Criterios para la elaboración y validación de la Guía (Propuesta).

Luego de los procesos de evaluación efectuados por el CONESUP y el CONEA, anteriores entidades de control de la Educación Superior en el Ecuador, quedó demostrado que muchas instituciones de educación superior no daban mucha importancia a los registros o evidencias de la gestión administrativa y los procesos gerenciales eran llevados en forma espontánea, solucionando el accionar conforme se

presentara el tema o inconveniente, dicho de otro modo, no había, o era muy poca, la cultura de organización administrativa y gerencia educativa; así pues, es conveniente establecer una guía que sirva de referencia o modelo de los procedimientos que deben aplicarse para dejar constancia de los procesos, que sirvan de indicadores o vestigios de cumplimiento y de estándares académicos y administrativos.

Los criterios esenciales para la elaboración de la propuesta son:

- Inclusión de los procedimientos de mayor incidencia en los impactos administrativos y académicos de la gestión institucional.
- Elaboración de formatos que permitan recoger la calidad de la ejecución de las acciones esenciales de cada procedimiento.
- Determinación de la frecuencia y período de aplicación del formato.
- Identificación del personal académico o administrativo que deberá aportar los formularios con eficiencia y en tiempo real.
- Selección del personal que controlará el proceso de asentamiento en forma de las evidencias de los procedimientos, mediante los formularios.
- Determinación de los períodos de toma de decisión acerca de los procedimientos claves, basado en las evidencias y formularios para su asentamiento.

La Guía contendrá modelos de plantillas o rúbricas de actas, reglamentos, estatutos y demás documentación interna de Ecotec.

Para la validación de la propuesta se utilizaron criterios de expertos: Rectores y autoridades universitarias, entre otros. Eso permitió establecer la pertinencia de la guía. Se propone integrar la guía a la documentación alternativa para el seguimiento y control de los procedimientos de gestión, con fines de detección de oportunidades de mejora y toma de decisión.

Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Correa, C. (2005). *Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Druker, P. (2002). *Managing in The Next Society*. New York: Truman Talley.
- Fresco, J. (1991). *Desarrollo gerencial: Hacia calidad total*. s.l.: Macchi.
- García, J. (Enero de 2000). *Calidad Total*. Málaga: Universidad de Málaga.
- García, S., & Dolan, S. (2003). *La dirección por valores*. s.l.: McGraw Hill.
- Guédez, V. (1996). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Fondo editorial Tropiccos.
- Kotter, J. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 103-111.
- Manes, J. M. (2008). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Buenos Aires: Granica.
- Matsushita, K. (2000). *Mi filosofía administrativa*. s.l.: Ediciones Castillo.
- Morán, F. (1996). *Liderazgo en Alta Gerencia Educativa*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- programa PRODES - USAID. (2007). *Programa de Formación de líderes comunitarios (as)*. Lima: Programa de Manejo Sostenible de Suelos y Aguas en Laderas.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Education.
- Rodríguez, M. (1 de Agosto de 2012). *Sitio Web de Manuel Rodríguez*. Obtenido de <http://www.manuelrodriguezbecerra.com/bajar/empresariado.pdf>
- Sallenave, J.-P. (2002). *La Gerencia Integral*. Bogotá: Norma.
- Santiago, H., & Rodríguez, J. (2009). *Manual de gestión y administración educativa*. Colombia: Cooperativa Editorial Del Magisterio.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 109-119.

- Senge, P. (2006). La Quinta Disciplina. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Sick, H., & Sverdlik, M. (1979). Administración y Gerencia de Empresas. s.l.: South-Western Publishing Company.
- Stogdill, R. (1999). Resumen de Teorías e Investigación del Liderazgo. Madrid: Edansa.

Anexos

Anexo A:

GLOSARIO

Acertada: Que tiene o incluye acierto.

Acierto: Acción y efecto de acertar. Habilidad o destreza en lo que se ejecuta. Cordura, prudencia, tino.

Administración educativa: Organización y funcionamiento de la administración de una institución, dirección o dependencia educativa.

Administración: Acción y efecto de administrar. Equipo de trabajo que actúa bajo la dirección de alguien.

Administrativo: Perteneciente o relativo a la administración.

Alternativo: Capaz de alternar con función o algo igual o semejante. En actividades de cualquier género, que puede aplicarse en sustitución a los modelos o formatos oficiales comúnmente aceptados.

Autoridad: Poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho o de derecho. Potestad, facultad, legitimidad. Prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia. Persona que ejerce o posee cualquier clase de autoridad.

Conflicto: Apuro, situación desagradable y de difícil salida. Problema, cuestión, materia de discusión. Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos. Momento en que la batalla es más dura y violenta. En las relaciones laborales, el que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios.

Comunicación: Acción y efecto de comunicar o comunicarse. Trato, correspondencia entre dos o más personas. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Comunicación efectiva: Debemos entender la comunicación efectiva al hecho de transmitir las ideas en forma adecuada y efectiva, dándose a entender en forma correcta por señas, lenguaje, escritura, fonemas y demás medios utilizados para transmitir el mensaje o la idea. La comunicación efectiva lleva implícito que la persona recibe el mensaje, lo entienda en la forma que lo quiso transmitir su emisor.

Conflicto: Apuro, situación fuera de lo normal y de difícil salida. Problema, cuestión, materia de discusión. Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo

o institución, capaces de generar angustia y trastornos. En las relaciones de las instituciones educativas, el que enfrenta a representantes de los estudiantes, a los estudiantes, a los profesores, directivos, colaboradores, entre sí, en forma individual o colectiva, en las diversas áreas de la institución.

Cultura Institucional: Cultura institucional es el conjunto de creencias, valores y costumbres compartidos que establecen las normas que regulan la vida de una institución.

Cultura Social: Son características, valores, modos de actuar, creencias y demás manifestaciones humanas de la sociedad circundante que hace el contexto en que se desenvuelve la institución.

Cultura: Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

Decisión: Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa o no, que es de competencia de acción de la persona.

Educativo (a): Pertenciente o relativo a la educación.

Efectividad: Capacidad de lograr que la gestión realizada produzca el efecto que se desea o se espera. Realidad, validez.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera empleando el menor tiempo posible.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado empleando el menor recurso posible.

Empresa: Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo. Intento o designio de hacer algo. Actividad humana tendiente a conseguir algún logro u objetivo. Esto como actividad humana. Como estructura, puede ser una compañía, o el lugar donde funciona la compañía o empresa. Por tanto, empresa determina: “Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo” o “Lugar en que se realizan estas actividades”, “Intento o designio de hacer algo”, incluso existe la empresa pública, que es “La creada y sostenida por un poder público”

Gerencia educativa: Gestión que le incumbe dentro de una institución educativa.

Gerencia: Gestión que le incumbe.

Gerenciar: Acciones de la persona encargada de llevar a buen término algún proceso, proyecto o actividad.

Gestión: Acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar.

Guía de procedimientos alternativos: Lista impresa de datos, formatos, rúbricas o modelos referentes al accionar o a la gestión administrativa, que puede ser observada, usada o acogida en sustitución de otros procedimientos que se venían aplicando.

Guía: Aquello que dirige o encamina. Tratado en que se dan preceptos para encaminar o dirigir en cosas. Lista impresa de datos, formatos o modelos referentes a determinada materia.

Integradora: Que integra, hace que alguien o algo pase a formar parte de un todo. Que une, que suma. Que recoge todos los elementos o aspectos de algo. Aunar, fusionar dos o más conceptos, corrientes, etc., divergentes entre sí, en una sola que las sintetice.

Integral: Global, total. Dicho de cada una de las partes de un todo: Que entra en su composición sin serle esencial, de manera que el todo puede subsistir, aunque incompleto, sin ella.

Pertinencia: Cualidad de pertinente. Pertenciente o correspondiente a algo. Que viene a propósito. Conducente o concerniente al asunto. Que la acción que se tome, sea conducente a un efecto deseado.

Procedimiento: Acción de proceder. Método de ejecutar algunas cosas. Actuación por trámites administrativos.

Proceso: Acción de ir hacia adelante. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Formarlo con todas las diligencias y solemnidades requeridas por derecho.

Procesos de gestión: Formarlo con todas las diligencias y solemnidades requeridas para la administración.

Anexo B: Carta solicitando autorización para desarrollar el estudio e investigación de la tesis en la Universidad Tecnológica Ecotec.

Dr. Roberto Passalacqua Baquerizo

Guayaquil, 10 enero de 2012.



Señor Doctor
Fidel Márquez Sánchez
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC
 Ciudad.

Señor rector:

Por medio de la presente reciba mi cordial saludo, a la vez que me permito hacerle conocer que:

Soy egresado del "Programa de Maestría en Docencia y Gerencia en Educación Superior" de la Unidad de Postgrado, Investigación y Desarrollo de la Universidad de Guayaquil, y como requisito para optar por el Título de Magister en: Docencia y Gerencia en Educación Superior, debo presentar la correspondiente tesis de grado.

Siendo núcleo central de la maestría la docencia y la "gerencia" en educación superior, dada mi experiencia como administrador educativo, he considerado el desarrollo de una investigación sobre: "LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LA EFICACIA DE LA GERENCIA EDUCATIVA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC; Y PROPUESTA DE UNA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS ALTERNATIVOS, AÑO 2012"

Como objetivos generales, he señalado:

1. Identificar los procesos de gestión que existen en la Universidad Ecotec.
2. Establecer la eficacia de esos procesos administrativos en la gestión de la Gerencia Educativa de la Universidad.
3. Elaborar una guía de procedimientos administrativos alternativos para la gestión de la Gerencia Educativa Universitaria.

Como parte de la hipótesis he considerado que:

- 1) Una adecuada aplicación de los procesos administrativos de gestión, inciden en la eficacia de la Gerencia Educativa.
- 2) Si se aplican procesos de gestión adecuados, la gerencia educativa se torna efectiva.

Llegando a la propuesta de la elaboración de una "guía" de procedimientos alternativos para contribuir a la gestión y eficacia de los procesos de gestión en la Universidad.

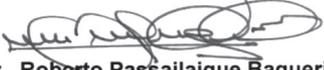
Así presentado el tema, la investigación será en beneficio de la Universidad Tecnológica Ecotec, por lo que me permito **solicitarle**, en su calidad de Rector de la Universidad, **me confiera la correspondiente Autorización** para desarrollar el estudio e investigación de la tesis en la Universidad de su

Dr. Roberto Passailaigue Baquerizo

rectoría, para lo cual solicito que comunique a los departamentos correspondientes, a fin de que me permitan acceder a los documentos y demás vestigios de los procesos de gestión en la gerencia educativa universitaria, y prestarme las facilidades necesarias para elaborar la investigación.

Agradeciéndole por la atención que se sirva otorgar a la presente comunicación, me suscribo de Usted,

Muy atentamente.



Dr. Roberto Passailaigue Baquerizo

Anexo C: Contestación del Rector de la Universidad Ecotec autorizando la investigación.



Guayaquil, 12 de enero de 2012
OF-R-0002-2012

Señor Doctor
Roberto Passailaigue Baquerizo
Ciudad

De mi consideración:

En atención a su comunicación, fechada el diez de enero, por la que me solicita autorización para desarrollar un estudio e investigación sobre **“Los Procesos de Gestión en la Eficacia de la Gerencia Educativa de la Universidad Tecnológica Ecotec y Propuesta de una Guía de Procedimientos Alternativos, Año 2012”**, tengo a bien manifestar lo siguiente:

1. El tema es de mucha importancia dentro de la gestión educativa universitaria, pues la normatividad ha cambiado y es necesario identificar los nuevos procedimientos para ser unificados como modelos de gestión.
2. La Universidad Tecnológica Ecotec se constituye en beneficiaria misma de la investigación, no obstante que la Guía de Procedimientos Alternativos que se propondrá, beneficiará a la comunidad ecuatoriana, en especial a quienes hacemos actividades de la educación superior.
3. Con los criterios expuestos, en mi calidad de Rector y representante legal de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC**, confiero la correspondiente autorización para que pueda desarrollar el estudio e investigación propuesta en la Universidad de mi rectoría, para lo cual estoy haciendo conocer del particular a los funcionarios e instancias pertinentes.
4. Conocedor de que dicho estudio corresponde a la tesis de grado previo a optar al Título de Magister en: Docencia y Gerencia en Educación Superior, del Programa de Maestría de la Unidad de Postgrados, Investigación y Desarrollo de la Universidad de Guayaquil, otorgo la correspondiente autorización para que la información recabada y el trabajo que se efectúe dentro de la Universidad Tecnológica Ecotec, sea utilizado con dicho fin, esto es, como su tesis previo al grado de Magister.



Campus Juan Tanca Marengo: Av. Juan Tanca Marengo Km. 2, PBX: 370 3700
Campus Samborondón: Km. 1 Vía Samborondón, PBX: 60 280 60 / 60 280 61
www.universidadecotec.edu.ec
Guayaquil - Ecuador

Universidad Ecotec

5. Espero que pueda cumplir el cronograma propuesto sin inconveniente alguno, y en caso de requerir algún otro tipo de contribución académica o administrativa para su investigación, no dude en hacérmelo conocer.

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente,

RES NON VERBA



Dr. Fidel Márquez Sánchez
Rector

C.C.: **Dra. Olbeida Amechazurra, Contralora Académica**
File



Campus Juan Tanca Marengo: Av. Juan Tanca Marengo Km. 2, PBX: 370 3700
Campus Samborondón: Km. 1 Vía Samborondón, PBX: 60 280 60 / 60 280 61
www.universidadecotec.edu.ec
Guayaquil - Ecuador

Anexo D: Carta al Rector de la universidad solicitando se autorice correr la encuesta.

Dr. Roberto Passaláique Baquerizo

Guayaquil, 14 de marzo de 2012.

UNIVERSIDAD **Ecotec**
Ma. Rabel Silva
RECIBIDO
FECHA: *Marzo 14-2012*
HORA: *15h22*
TELÉFONO: 3703700

Señor Doctor
Fidel Márquez Sánchez
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC
Ciudad.

Señor Rector:

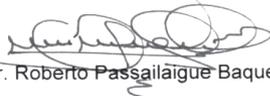
Por medio de la presente reciba mi cordial saludo, a la vez que me permito hacerle conocer que:

Con el objeto de concluir la investigación sobre "Los procesos de gestión en la eficacia de la gerencia educativa de la Universidad Tecnológica Ecotec; y propuesta de una Guía de Procedimientos Alternativos, año 2012", como requisito para optar por el Título de Magister en: Docencia y Gerencia en Educación Superior, dentro del "Programa de Maestría en Docencia y Gerencia en educación Superior" de la Unidad de Postgrado, Investigación y Desarrollo de la Universidad de Guayaquil, la misma que Ud. tuvo la gentileza de autorizar su implementación en la Universidad de su rectoría; debo de aplicar una encuesta de manera muestral aleatoria a los estudiantes, profesores, directivos, personal administrativo y servicio, con el objeto de verificar la hipótesis planteada.

Para el efecto, adjunto a la presente el correspondiente cuestionario que contiene las preguntas de la encuesta, con el objeto de que, luego de su revisión, de considerarlo conveniente, autorice la aplicación de la encuesta dentro de la comunidad Educativa de Ecotec, desde la fecha que Ud. otorgue la autorización.

Esperando que la presente solicitud sea atendida favorablemente, me despido de Usted.

Muy atentamente,



Dr. Roberto Passaláique Baquerizo.

Anexo E: Contestación del Rector de la Universidad Ecotec autorizando la aplicación de la encuesta en la universidad.



Guayaquil, 15 de marzo de 2012
OF-R-0030-2012

Señor Doctor
Roberto Passailaigue Baquerizo
Ciudad

De mi consideración:

En atención a su solicitud presentada ayer, con la cual me adjunta el cuestionario que contiene las preguntas de la encuesta para ser aplicadas en forma muestral a los estudiantes y profesores, le comunico que:

1. He revisado el cuestionario y las preguntas, siendo pertinentes al objeto de su investigación; no contienen ningún elemento o criterio contrario a nuestros principios, o que pudieran ser perjudicial a nuestra institución.
2. Por lo expuesto y ante su solicitud, autorizo para que se aplique la correspondiente encuesta a los estudiantes y profesores en forma muestral; y a los directivos y administrativos en forma censal.
3. Designo al Ing. Fernando Cevallos, Director del Departamento de Investigación y Pasantías, para que efectúe el acompañamiento el momento en que usted aplique las encuestas.
4. Las encuestas podrán ser aplicadas a partir de la presente fecha con el Ms.C. Fernando Cevallos y los Decanos de cada Facultad.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted cordialmente.

Atentamente,

RES NON VERBA

Dr. Fidel Márquez Sánchez
Rector

C.C.: **Ing. Fernando Cevallos**, Director del Departamento de Investigación y Pasantías
File



Anexo F: Modelo de cuestionario de la encuesta aplicada a los directivos, profesores, estudiantes, personal administrativo y de servicios de la Universidad Ecotec.

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
UNIDAD DE POSTGRADO, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
MAESTRÍA EN DOCENCIA Y GERENCIA
EN EDUCACIÓN SUPERIOR

ENCUESTA

OBJETIVO: Explorar las opiniones de directivos, docentes, administrativos, personal de servicios generales y estudiantes de la comunidad educativa de la Universidad Tecnológica Ecotec, acerca de la eficacia de los procesos de gestión en la Gerencia Educativa de la Universidad Tecnológica Ecotec.

POBLACIÓN: La comunidad educativa de la Universidad Tecnológica Ecotec, de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas, República del Ecuador.

LUGAR Y FECHA: Guayaquil, marzo de 2012.

I.- INFORMACIÓN GENERAL

INSTRUCTIVO: Para llenar este instrumento, sírvase escribir en el cuadrado de la derecha, el número que corresponde a la alternativa que usted considere correcta.

A) CONDICIÓN DEL INFORMANTE:

- 1 Directivo
- 2 Docente
- 3 Administrativo
- 4 Servicios generales
- 5 Estudiante

B) SEXO:

- 1 Hombre
- 2 Mujer

C) GRUPO ETAREO:

- 1 17 a 22 años
- 2 23 a 28 años
- 3 29 a 34 años
- 4 35 años o más

D) ESTADO Laboral:

- 1 Empresario
 - 2 Empleado nivel directivo
 - 3 Empleado nivel medio
 - 4 Empleado nivel operativo
 - 5 Desempleado
-

E) TIEMPO PERMANENCIA EN ECOTEC:

- 1 Un año
 - 2 Dos años
 - 3 Tres años
 - 4 Cuatro o más años
-

II.- INFORMACIÓN ESPECÍFICA

INSTRUCCIÓN: Marcar con una “X” en el casillero que consta a la derecha de cada pregunta, según su criterio y que corresponda a la inicial y escala que consta a continuación.

ESCALA: TA=Totalmente de acuerdo = 4 // PA= Parcialmente de acuerdo = 3 // PD= Parcialmente en desacuerdo = 2 // TD= Total desacuerdo= 1

No.	DETALLE / PREGUNTA	TA	PA	PD	TD
CON RELACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN:					
1	Toda actividad académica o administrativa debe previamente ser planificada para obtener buenos resultados				
2	Una vez Planificado el proceso académico o administrativo, debe existir una organización para que lo implemente				
3	Toda actividad universitaria debe ser sujeta a control de la autoridad para que se ejecute en la forma planificada				
4	Debe aplicarse la evaluación en la gestión de los colaboradores, para verificar el cumplimiento de lo programado				
5	La gestión de la autoridad universitaria, debe tener relación directa con el plan institucional, esto es ser pertinente				
CON RELACIÓN A LA EFICACIA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN:					
6	La planificación de toda actividad universitaria, contribuye a la mejora de la calidad de los procesos educativos				
7	Una organización eficaz y eficiente es aquella que aplica los procesos de gestión en su actividad diaria				
8	El control que efectúa la autoridad universitaria competente, contribuye a la eficacia de los procesos internos				
9	La aplicación efectiva de los procesos gestión contribuye a la mejora de la calidad educativa en los ámbitos del objetivo				
10	Es conveniente para la universidad, aplicar los procesos de gestión en todos sus actividades académicas y administrativas				
CON RELACIÓN A LA GERENCIA EDUCATIVA:					
11	Un rector de universidad o los directivos, deben aplicar los procesos de gestión en su accionar diario				

12	El rector o gerente educativo, debe planificar previamente los programas y procesos administrativos para su ejecución				
13	Debe el rector o directivo, estar pendiente del control y rendición de cuentas de sus colaboradores según el plan y procesos				
14	Un rector líder deja que sus colaboradores hagan lo que quieran y no cumplan con los procesos establecidos en el plan				
15	La mejor política para la eficacia de la gerencia educativa, es el dejar hacer y dejar para todo en pro del lograr el objetivo				
CON RELACIÓN A UNA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS:					
16	Todas las actuaciones y procedimientos deben ser documentados, para poder verificar o constatar su cumplimiento				
17	Se encuentra asimilada la cultura del manejo adecuado de los procesos de gestión				
18	Existe una usual y correcta evidencia del accionar académico y administrativo				
19	Considera que las plantillas, formatos o rubricas, son herramientas que apoyan a la autoridad a aplicar los procesos de gestión				
20	Contar con un manual o guía en el que consten los formatos o plantillas, beneficiaría al buen manejo institucional				

III.- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

INSTRUCTIVO: Para llenar esta parte del instrumento, sírvase escribir en el cuadrado de la derecha, el número que corresponde a la alternativa que usted considere correcta.

21) ¿La sistematización y estandarización de registros de procedimientos administrativos, mejoran la administración de las instituciones?

- 1 Siempre
 2 Casi siempre
 3 Ocasionalmente
 4 Nunca
-

22) ¿La organización y ejecución de los procesos académicos se benefician en su calidad con la aplicación de procedimientos unificados de documentación de evidencias y registros?

- 1 Siempre
 2 Casi siempre
 3 Ocasionalmente
 4 Nunca
-

23) ¿La aplicación de procedimientos estándares y plantillas o formatos, mejoran la eficacia de la Gerencia Académica en las Instituciones de Educación Superior?

- 1 Siempre
 - 2 Casi siempre
 - 3 Ocasionalmente
 - 4 Nunca
-

24) En su área de acción en la Universidad Tecnológica Ecotec, utilizan plantillas y rubricas que evidencias las acciones y actuaciones académicas o administrativas?

- 1 Siempre
 - 2 Casi siempre
 - 3 Ocasionalmente
 - 4 Nunca
-

25) Considera necesario que la Universidad Tecnológica Ecotec cuente con una guía de procedimientos, en la que consten formatos, planillas o rubricas, que sirvan de modelo para documentar el cumplimiento de los procesos administrativos y académicos ¿explique por qué?

26) ¿Cree que una guía de procedimientos alternativos que contenga formatos, plantillas y rubricas que se aplique en la Universidad Tecnológica Ecotec, pueda ser tomada de referencia o modelo para ser aplicada con las correspondientes adecuaciones, en el resto de instituciones de educación Superior en Ecuador y por qué?

Muchas gracias por su colaboración

Anexo G: Modelo de comunicación enviada a los Rectores de seis universidades en sus calidades de expertos para solicitar que respondan un cuestionario de preguntas.

Dr. Roberto Passalacqua Baquerizo

Guayaquil, 14 de marzo de 2012.

Señor Doctor

Enrique Ayala Mora

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ANDINA "SIMÓN BOLÍVAR"

Quito

Señor Rector:

Por medio de la presente reciba mi cordial saludo, a la vez que me permito hacerle conocer que:

Soy egresado del "Programa de Maestría en Docencia y Gerencia en educación Superior" de la Unidad de Postgrado, Investigación y Desarrollo de la Universidad de Guayaquil, y como requisito para optar por el Título de Magister en: Docencia y Gerencia en Educación Superior, debo presentar la correspondiente tesis de grado.

Siendo núcleo central de la maestría la docencia y la "gerencia" en educación superior, dada mi experiencia como administrador educativo, he considerado el desarrollo de una investigación sobre: **"LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LA EFICACIA DE LA GERENCIA EDUCATIVA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC; Y PROPUESTA DE UNA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS ALTERNATIVOS, AÑO 2012"**

Como objetivos generales, me he propuesto llegar a:

1. Identificar los procesos de gestión que existen en la Universidad.
2. Establecer la eficacia de esos procesos administrativos en la gestión de la Gerencia Educativa de la Universidad.
3. Elaborar una guía de procedimientos administrativos alternativos para la gestión de la Gerencia Educativa Universitaria.

Como parte de la hipótesis he considerado que:

1. Una adecuada aplicación de los procesos administrativos de gestión, inciden en la eficacia de la Gerencia Educativa.
2. Si se aplican procesos de gestión adecuados, la gerencia educativa se torna efectiva.

La investigación tiene como propuesta la elaboración de una "guía" de procedimientos alternativos para contribuir a la gestión y eficacia de los procesos de gestión en la Universidad.

Para concluir la referida investigación y con el objeto de verificar la hipótesis, debo obtener la opinión de expertos del accionar Universitario dentro de



Dr. Roberto Passailaigue Baquerizo

nuestro sistema Educativo, para lo cual he considerado que son los Rectores de las universidades, los más idóneos para ser consultados, en sus calidades de primeras autoridades ejecutivas y representantes legales de las mismas, como tales, gestores de la Gerencia Educativa Universitaria.

Con estos antecedentes, me permito dirigirme a Ud., para solicitar su contribución a la investigación referida, por lo cual me permito adjuntarle el cuestionario con las preguntas correspondientes, cuyas respuestas constituirán la opinión o criterio de experto.

De ser acogida en forma favorable la presente solicitud, agradecería que en la misma plantilla adjunta, se sirva hacer constar su opinión y remitírmela por esta misma vía electrónica, a la dirección de correo por la que le hago llegar la presente solicitud

Agradeciéndole por la atención que se sirva otorgar a la presente comunicación, me suscribo de Usted, ratificándole mis sentimientos de consideración y estima.

Del señor Rector, muy atentamente.


Dr. Roberto Passailaigue Baquerizo

Anexo H: Modelo de cuestionario de preguntas para la opinión de expertos.

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
UNIDAD DE POSTGRADO, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
MAESTRÍA EN DOCENCIA Y GERENCIA
EN EDUCACIÓN SUPERIOR

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS CORRESPONDIENTE
A LA OPINIÓN DE EXPERTOS

OBJETIVO: Explorar las opiniones de expertos en Gestión de la Educación Superior, acerca de la eficacia de los procesos de gestión en la Gerencia Educativa a Nivel Universitario.

FECHA: Marzo de 2012.

I.- INFORMACIÓN GENERAL

INSTRUCTIVO: Para llenar esta parte del instrumento, sírvase escribir dentro del casillero los datos solicitados.

A)	NOMBRE:	
B)	EDAD:	
C)	GRADO ACADÉMICO:	
D)	UNIVERSIDAD DE SU RECTORÍA:	
E)	CIUDAD DÓNDE ESTÁ UBICADA LA UNIVERSIDAD:	
F)	TIEMPO EN EL CARGO:	

II.- INFORMACIÓN ESPECÍFICA

INSTRUCCIÓN: Marcar con una "X" en el casillero que consta a la derecha de cada pregunta, según su criterio y que corresponda a la inicial y escala que consta a continuación.

ESCALA: TA=Totalmente de acuerdo = 4 //PA= Parcialmente de acuerdo = 3 // PD= Parcialmente en desacuerdo = 2 // TD= Total desacuerdo= 1

No.	DETALLE / PREGUNTA	TA	PA	PD	TD
CON RELACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN:					
1	Las actividades académicas y administrativas planificadas son las que logran resultados				
2	Los procesos académicos o administrativos, debe contar con una organización para que los implemente				
3	Toda actividad universitaria debe ser sujeta a control de la autoridad pertinente para su ejecución planificada				
4	Debe aplicarse la evaluación en la gestión de los colaboradores para verificar el cumplimiento de lo programado				
5	La gestión de la autoridad universitaria, debe tener relación directa y ser pertinente con el plan implementado				
CON RELACIÓN A LA EFICACIA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN:					
6	La planificación de toda actividad universitaria, incluye la mejora continua de los procesos educativos				
7	Una organización eficaz y eficiente es aquella que aplica los procesos de gestión en su actividad diaria				
8	El control que efectúa la autoridad universitaria competente, contribuye a la eficacia de los procesos internos en el marco de lo planificado				
9	La aplicación efectiva de los procesos de gestión contribuye a la mejora de la calidad educativa				
10	Es conveniente para la universidad, aplicar los procesos de gestión en todas sus actividades académicas y administrativas				
CON RELACIÓN A LA GERENCIA EDUCATIVA:					
11	Considera que un buen rector o sus directivos, deben aplicar los procesos de gestión en su accionar diario				
12	El rector o gerente educativo, debe planificar previamente los programas y procesos administrativos para su ejecución				
13	Debe el rector o directivo, estar pendiente del control y rendición de cuentas de sus colaboradores en base a las metas				
14	Un rector debe permitir que sus colaboradores hagan lo que quieran y no cumplan con los procesos con tal de cumplir los objetivos				
15	La mejor política para la eficacia de la gerencia educativa, es el dejar hacer y dejar pasar todo cuando no hay procesos de gestión				
CON RELACIÓN A UNA GUÍA DE PROCEDIMIENTOS:					
16	Todas las acciones y procedimientos deben ser documentados, para poder verificar o constatar su cumplimiento				
17	Se encuentra asimilada la cultura del manejo adecuado de los procesos de gestión				
18	Existe una usual y correcta evidencia del accionar académico y administrativo en las instituciones de educación superior				
19	Considera que las documentos plantillas o formatos, son herramientas que apoyan a la autoridad a aplicar los procesos de gestión				
20	Cree que contar con un manual o guía en el que consten los formatos o plantillas, beneficiaría al buen manejo institucional				

III.- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

INSTRUCTIVO: Para llenar esta parte del instrumento, sírvase escribir en el cuadrado de la derecha, el número que corresponde a la alternativa que usted considere correcta.

21) ¿La sistematización y estandarización de registros de procedimientos administrativos, mejoran la administración de las instituciones de educación superior?

- | | | |
|---|----------------|----------------------|
| 1 | Siempre | <input type="text"/> |
| 2 | Casi siempre | |
| 3 | Ocasionalmente | |
| 4 | Nunca | |

22) ¿La organización y ejecución de los procesos académicos se benefician en su calidad con la aplicación de procedimientos unificados de documentación de evidencias y registros?

- | | | |
|---|----------------|----------------------|
| 1 | Siempre | <input type="text"/> |
| 2 | Casi siempre | |
| 3 | Ocasionalmente | |
| 4 | Nunca | |

23) ¿La aplicación de procedimientos estándares y plantillas o formatos, mejoran la eficacia de la gerencia académica en las instituciones de educación superior?

- | | | |
|---|----------------|----------------------|
| 1 | Siempre | <input type="text"/> |
| 2 | Casi siempre | |
| 3 | Ocasionalmente | |
| 4 | Nunca | |

24) ¿En su área de acción en la universidad, utilizan plantillas y rubricas que evidencian las acciones y procedimientos académicos o administrativos?

- | | | |
|---|----------------|----------------------|
| 1 | Siempre | <input type="text"/> |
| 2 | Casi siempre | |
| 3 | Ocasionalmente | |
| 4 | Nunca | |

25) Es necesario que las instituciones de educación superior cuenten con una guía de procedimientos, en la que consten formatos, planillas o rubricas, que sirvan de modelo para documentar el cumplimiento de los procesos administrativos y académicos ¿si está de acuerdo explique por qué?

26) ¿Cree que una guía de procedimientos alternativos que contenga formatos, plantillas y rubricas que se aplique en una institución de educación superior, pueda ser tomada de referencia o modelo para ser aplicada con las correspondientes adecuaciones, en el resto de instituciones de educación superior en Ecuador y por qué?

Muchas gracias por su colaboración

Anexo I: Contestación del Director General de la Unidad de Postgrado, Investigación y Desarrollo autorizando la publicación independiente de la tesis de grado.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
UNIDAD DE POSTGRADO, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
MAESTRÍA EN DOCENCIA Y GERENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Of. 29 MDGES -2013

Junio 20 de 2013

Doctor
Roberto Passailaigue Baquerizo
Estudiante Graduado MDGES
Ciudad.-

De mi consideración:

En contestación a su petición escrita con fecha de 5 de junio de año en curso y como estudiante graduado de la Maestría en Docencia y Gerencia en Educación Superior, tercera versión (2010-2012) organizada por la Unidad de Postgrado, Investigación y Desarrollo de la Universidad de Guayaquil, autorizo a Ud. la publicación de manera independiente de la tesis de grado denominada "**Los procesos de gestión en la eficacia de la gerencia educativa de la Universidad Tecnológica Ecotec y propuesta de una guía de procedimientos alternativos 2012**", la cual Ud. desarrolló para obtener el grado académico de Magister en Docencia y Gerencia en Educación Superior.

Atentamente,

Econ. Washington Aguirre Garcia
Director General - UPID

Elaborado por: Econ. Silvia Ruata Avilés
Revisado por: Econ. Nathaly Delgado Baldeón
Autorizado por: Econ. Washington Aguirre Garcia

Anexo J: Vistas de la Universidad Tecnológica Ecotec.

V 1. Plano de ubicación de la Universidad Tecnológica Ecotec, mediante fotografía satelital.

Av. Juan Tanca Marengo Km 2, Parroquia Tarqui, Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas, República del Ecuador.



Fuente: Google Maap, 2011

V 2. Fotografía de la Universidad Tecnológica Ecotec.

Vista Nocturna de las dos plantas y la escalera este.



Fuente: Archivo de la Institución.

V 3. Fotografía de la Universidad Tecnológica Ecotec.

Vista de la glorieta, patios y canchas.



Fuente: Archivo de la Institución.

V 4. Fotografía de la Universidad Tecnológica Ecotec.

Vista nocturna de las dos plantas, desde las canchas hacia la glorieta.



Fuente: Archivo de la Institución.

V 5. Fotografía de la Universidad Tecnológica Ecotec.

Vista de un aula, en la exposición de un caso práctico, por los estudiantes.



Fuente: Archivo de la Institución.

V 6. Fotografía de la Universidad Tecnológica Ecotec.

Vista de la interacción estudiantil, en el bar de la institución.



Fuente: Archivo de la Institución.

V 7. Fotografía de la Universidad Tecnológica Ecotec.

Vista del bar de la institución con un grupo de estudiantes y profesores.



Fuente: Archivo de la Institución.

V 8. Fotografía de la Universidad Tecnológica Ecotec.

Vista del Auditorio de la institución.



Fuente: Archivo de la Institución.

Anexo K: Eventos en la Universidad Tecnológica Ecotec.



Fuente: Archivo de la Institución.

E 2. Fotografía del Canciller en su intervención de un evento Platino.



Fuente: Archivo de la Institución

E 3. Fotografía panorámica de un evento Platino.



Fuente: Archivo de la Institución.

E 4. Fotografía del nuevo campus de la Universidad Tecnológica Ecotec.

