

**DOI:** 10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.251-266

**URL:** <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/872>

**EDITORIAL:** Saberes del Conocimiento

**REVISTA:** RECIMUNDO

**ISSN:** 2588-073X

**TIPO DE INVESTIGACIÓN:** Artículo de Investigación

**CÓDIGO UNESCO:** 5909.01 Gestión Administrativa

**PAGINAS:** 251-266





## Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y extensiones universitarias de Manabí

Influence of administrative processes on the productive quality of higher education institutions and university extensions of Manabí

Influência dos processos administrativos na qualidade produtiva das instituições de ensino superior e extensões universitárias de Manabí

**Martha Cecilia Bravo Cedeño<sup>1</sup>; Víctor Manuel Aviles Sotomayor<sup>2</sup>**

**RECIBIDO:** 10/05/2020 **ACEPTADO:** 30/07/2020 **PUBLICADO:** 31/08/2020

1. Ingeniera Comercial; Maestrante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí; Portoviejo, Ecuador; martikcecilia\_83@hotmail.com;  <https://orcid.org/0000-0002-7307-5754>
2. Magister en Tributación y Finanzas; Diploma Superior en Tributación; Licenciado en Ciencias de la Educación Especialización: Informática; Ingeniero en Estadística Informática; Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí; Portoviejo, Ecuador; vaviles@pucesm.edu.ec;  <https://orcid.org/0000-0003-3954-2280>

### **CORRESPONDENCIA**

Martha Cecilia Bravo Cedeño  
martikcecilia\_83@hotmail.com

**Portoviejo, Ecuador**

## RESUMEN

La eficiencia en los procesos administrativos es vital para la garantía de la productividad de las empresas. El sector educativo no escapa de este fin, aun cuando la prestación del servicio educativo y la generación de individuos con capacidades para la sociedad; la gerencia educativa, la gestión, organización y en definitiva los procesos administrativos guardan relación directa con la calidad de la educación, que es el servicio que presta las instituciones educativas. Hay una relación directa entre los procesos gerenciales y el mejoramiento de la calidad educativa que se ofrece, a este proceso de administrar las actividades de una organización con alto grado de responsabilidad y otras características sociales, en la educación superior se le conoce como gestión universitaria. Las instituciones de educación superior y extensiones universitarias públicas, debe considerar la gestión administrativa y todos los elementos que la componen, a fin de medir el valor agregado que éstos le generaran en su productividad, que no es otra que la de proporcionar una educación de calidad. Como objeto de este estudio se analizará cómo impacta la gestión administrativa en los servicios académicos de las extensiones universitarias públicas para alcanzar niveles óptimos en la estructuración y funcionalidad de las áreas académica, administrativa y financiera, lo cual forma parte de los objetivos descritos por la misma institución académica. Bajo una investigación de tipo documental y una revisión bibliográfica, se analizan los procesos administrativos de esta entidad y su influencia en la calidad de los recintos educativos y de este en particular.

**Palabras clave:** Gestión empresarial, procesos administrativos, administración en sector educativo, calidad, extensiones universitarias de Manabí.

## ABSTRACT

Efficiency in administrative processes is vital to guarantee the productivity of companies. The educational sector does not escape this end, even when the provision of the educational service and the generation of individuals with capacities for society; educational management, management, organization and ultimately administrative processes are directly related to the quality of education, which is the service provided by educational institutions. There is a direct relationship between managerial processes and the improvement of the educational quality offered, this process of managing the activities of an organization with a high degree of responsibility and other social characteristics, in higher education is known as university management. . The institution of higher education and public university extensions, must consider administrative management and all the elements that make it up, in order to measure the added value that these will generate in its productivity, which is not other than to provide a quality education. As an object of this study, we will analyze how administrative management impacts the academic services of public university extensions, to achieve optimal levels in the structuring and functionality of the academic and administrative areas. and financial, which is part of the objectives described by the same academic institution. Under a documentary research and a bibliographic review, the administrative processes of this entity and its influence on the quality of the educational facilities and this one in particular are analyzed.

**Keywords:** Business management, administrative processes, administration in the educational sector, quality, Manabí university extensions.

## RESUMO

A eficiência nos processos administrativos é vital para garantir a produtividade das empresas. O setor educacional não escapa desse fim, mesmo quando a prestação do serviço educacional e a geração de indivíduos com capacidade para a sociedade; a gestão educacional, a gestão, a organização e, em última instância, os processos administrativos estão diretamente relacionados à qualidade da educação, que é o serviço prestado pelas instituições de ensino. Existe uma relação direta entre os processos gerenciais e a melhoria da qualidade educacional oferecida, esse processo de gestão das atividades de uma organização com alto grau de responsabilidade e outras características sociais, no ensino superior é conhecido como gestão universitária. . A instituição de ensino superior e as extensões de universidade pública, devem considerar a gestão administrativa e todos os elementos que a constituem, de forma a medir o valor acrescentado que estas irão gerar na sua produtividade, que não é senão proporcionar uma educação de qualidade. Como objeto deste estudo, analisaremos como a gestão administrativa impacta os serviços acadêmicos de extensões de universidades públicas, para atingir níveis ótimos na estruturação e funcionalidade das áreas acadêmica e administrativa. e financeiro, que faz parte dos objetivos descritos pela mesma instituição acadêmica. No âmbito de uma pesquisa documental e de uma revisão bibliográfica, são analisados os processos administrativos desta entidade e a sua influência na qualidade das instalações de ensino e desta em particular.

**Palavras-chave:** Gestão empresarial, processos administrativos, administração no setor educacional, qualidade, extensões da universidade Manabí.

## **Introducción**

La administración a lo largo de los años ha tenido una radical transformación, siendo su rol actualmente el de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

Las empresas se organizan bajo estructuras para articular el recurso humano con el desarrollo y ejecución de las actividades, a su vez se distingue esta estructura por niveles que la integran. Dentro de éstas se establecen los planes de acción estratégicos para el control y la toma de decisiones que conlleven al logro del objetivo a alcanzar.

“Una organización es un grupo de personas con estructura establecida que, en conjunto y al pie de sus características, cumple una serie de objetivos planteados en común”. (Carbajal, 2010)

En el caso de las universidades aun cuando la producción de conocimiento sea un bien social y este amparado bajo normativas jurídicas nacionales e internacionales, las mismas orientan sus procesos bajo estructuras organizacionales que permita producir en tiempo oportuno y con los estándares de calidad necesario, los profesionales que la sociedad amerita.

“Las universidades también son organizaciones con estructuras, responsabilidades y demandas, en las que tiene relevancia la acción categórica de sus miembros y la guía de un mando” (Grisales & Monroy, 2011).

En tal sentido, la gestión de las universidades debe considerar la rigurosidad de los procesos administrativo, el uso eficiente de los elementos administrativos y de las nuevas tendencias en la administración, tales como gestión de conocimiento, el uso

de las tecnologías de la información, entre otras, conllevará a obtener en mejores tiempos y a menores costos una educación de calidad. En efecto señala (Quijite Alvarado & Quijite, 2019)

“Si una organización mantiene una relación recíproca entre personas que coordinan medios, procesos y un elemento humano con ordenamiento dinámico enfocado al logro de propósitos, entonces una apropiada gestión universitaria favorecerá la eficiencia de los procesos académicos, el aseguramiento de la calidad, y la guiará a la concesión de la acreditación universitaria. En consecuencia, se permitirá alinear la actuación de cada persona y unidad de su estructura a la política y las estrategias institucionales, con el fin de que pueda sustentarse en normas y procedimientos claros que eviten funciones repetitivas o ambiguas, y que cuente con recursos suficientes y con competencias pertinentes.”

En este marco de ideas, la presente investigación se orienta hacia las extensiones universitarias, ya que las mismas presentan debilidades, bien por la centralización presupuestaria, entre otros factores que ponen en riesgo la calidad y la productividad de las universidades.

Como es conocido la educación superior constituye uno de los pilares más importantes del desarrollo de una sociedad. En tal sentido, en Ecuador se dispone de normativas jurídicas y de un Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) organismo rector y evaluador de la calidad en la educación universitaria, y en este marco se propone esta investigación documental revisar los procesos administrativos específicamente en las extensiones universitarias de la provincia de Manabí, y analizar cómo impacta la gestión administrativa en los servicios académicos de esta extensión universitaria.

## Metodología

La metodología utilizada se basa en la investigación documental, a través de la revisión bibliográfica, de documentos de carácter científico, artículos, publicaciones académicas, medios electrónicos, de diversas índoles, que se constatan con las ideas comúnmente adoptadas por los especialistas, para en un análisis descriptivo exponer los modelos de administración y procesos administrativos en el Sector de Educación superior en América Latina y específicamente en Ecuador. De igual forma se revisan investigaciones de campo realizadas en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a los fines de identificar los procesos de gestión administrativas que actualmente desempeñan en la extensión universitaria, documentadas respectivamente y así evidenciar si la calidad productiva ha sido influenciada por éstos procesos administrativos, en aras de elevar recomendaciones y aportes teóricos en esta materia.

### Procesos Administrativos y su influencia en la calidad Productiva

Las organizaciones públicas y privadas se rigen bajo el criterio de obtener mayores rendimientos en sus operaciones, haciendo uso adecuado de sus recursos disponibles. En este sentido, la productividad es conocida como la maximización de los beneficios a menores costos, entendiendo que aminorar costos presupone de una administración eficaz y eficiente de los recursos disponibles, no necesariamente escatimando en el uso, sino administrándolo de forma adecuada. Es por esto que es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de los procedimientos que desempeñan las organizaciones a fin de determinar una toma efectiva de decisiones que logren los objetivos que se han establecido. De tal forma que, los procesos administrativos deben jugar un rol protagónico en las universidades, las investigaciones en torno a los modelos de gestión que se adecuen de acuerdo a tecnologías de información exis-

tentes, así como la aplicación de modelos de gestión por resultados, estructuras más horizontales y participativas deben ser consideradas, analizadas para su aplicabilidad e identificar el impacto que estas generan en la calidad de la educación que se imparte.

El dinamismo que rodea el ambiente administrativo, así como las exigencias de un mundo cambiante actual, exige de las organizaciones la incorporación de nuevas herramientas y estrategias administrativas en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

Es importante remitirnos a la concepción de los procesos administrativos que permitan identificar los elementos que le constituyen y que deben considerarse en la gestión de los mismos, así señalan los siguientes autores, citado por (Flores Orozco, 2015)

- Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación conjuntos humanos permite establecer sistemas relacionales de esfuerzos cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos. (Martínez, 2011)
- “Define la administración como: coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales. Según: (Kast, 2011)
- La administración es la ciencia que por su contenido, desarrollo e importancia actual tiene una amplia aceptación y su difusión es debida a la necesidad misma. Según: (J.Hernandez, 1990)
- Gestión administrativa, la administración es un soporte de apoyo constante que ayuda a cumplir las necesidades del proceso enseñanza-aprendizaje y debe abarcar el compromiso para con la sociedad. Es el campo de conocimiento que trata de entender cómo se construyen y evolucionan las organizaciones.

Significa “el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman” (Pernett Castillo, 2003)

Cuando se refiere a Procesos Administrativos se define como secuencia de pasos para llegar a una determinada finalidad, un objetivo concreto. El término “proceso” nos habla sobre la transformación de planes en términos de objetivos para delinear la traza hacia el cumplimiento de lo previsto y ajustar en caso de requerirlo a medida que se ejecutan las actividades; la administración puede definirse como una disciplina que permite estudiar las anomalías las que se enfrenta una empresa, y la necesidad de una buena aplicación de los planes, para genera productividad.

Los procesos administrativos constan de procesos internos y externos que determinan la administración de una empresa. Anteriormente solo se reconocían como procesos administrativos aquellos que giraban solo en el entorno del funcionamiento interno de, cuatro piedras angulares en el diseño de la organización, la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, con la evolución de este precepto, se puede mencionar los elementos que lo constituyen “los elementos de proceso de Administración, comprenden: revisión, planeación, organización, integración, dirección y control”. Según (Chiavenato, 2008).

### **Dimensiones de la gestión administrativa**

- Planeación: constituye la primera fase del proceso, permite la consecución de los objetivos a través de procedimientos y recursos estipulados en un plan estratégico, que se compone de metas y acciones de la producción, soportados en un método, plan, o lógica, en un periodo de tiempo determinado. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos para alcanzarlos. Los planes permiten orientar y comprometer los recursos que se

requieren para alcanzar los objetivos. Y la toma de decisiones de la empresa se regirá bajo este marco.

- Organización: ordenar y distribuir el trabajo de forma organizada implica definir la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de tal forma, que la organización refiere al proceso de disponer funciones y recursos para lograr los objetivos propuestos.
- Dirección: implica instruir, orientar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales del plan, debe tener como sustento la capacidad de liderazgo, el cual hace referencia al conjunto de aptitudes que conllevan al líder a motivar y dirigir a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los propósitos.
- Control o evaluación: se efectúa para asegurar que las actividades que se ejecutan se ajustan a las actividades planificadas. El Gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas; el logro de las metas y el desempeño de las funciones, la verificación de resultados y el planteamiento de acciones correctivas debe ser necesario.

### **Procesos Administrativos en el sector educativo**

Los procesos administrativos en los centros educativos son de vital importancia para garantizar la calidad en el servicio que se presta así como niveles de productividad bien sea para el estado, en caso de las instituciones públicas o para los financiamientos propiciados por entidades privadas, en cualquiera de los casos la gestión administrativa en el sector de a educación superior, toma un giro en torno a la responsabilidad social que implica la formación de profesionales, producción de investigación científ

ca y producción de conocimiento, que son los fines fundamentales del sector educativo.

En tal sentido señalan, (Millán Reyes, Córdova Guerrero, & Ávila Alférez, 2009):

“La escuela debe atender demandas de diversa índole generadas por factores económicos, culturales, políticos y organizacionales, que afectan las dinámicas internas en el ámbito pedagógico y social; para dar respuesta a estos retos y poder ofrecer una educación de calidad, las instituciones educativas deben asumir nuevas formas de organización y direccionamiento, a través de una gestión que oriente, integre y fortalezca cada uno de los procesos de la vida escolar plasmados en el Proyecto Educativo Institucional. Está en manos de los directivos docentes asumir un modelo gerencial que responda a dichos requerimientos y logre hacer de la escuela un espacio donde el trabajo en equipo, la participación, la planeación y evaluación sean prácticas cotidianas que contribuyan al logro de la misión, visión, filosofía y metas institucionales”.

Para esto es menester contar con una organización que se comprometa con el objetivo, y se apropie del plan institucional, para ejecutarlo y tomar acciones correctivas en caso de requerirlo a lo largo de la ejecución de las actividades inherentes al plan previsto. En tal sentido, la estructura organizativa, así como la apropiación por parte de quienes la conforman, será un elemento dinámico vital en la productividad.

“El que exista un buen clima laboral produce diferentes efectos dentro de las personas, este afecta su estado de ánimo y por consiguiente el desempeño laboral, determinando en gran medida el nivel de productividad, calidad y satisfacción, es por esto que la institución debe conocer el desempeño de las variables que influyen en el clima organizacional con el fin de analizarlas, evaluarlas y tomar acciones correctivas y sostenibles, que conlleven a lograr las metas organizacionales” (Grisales & Mon-

roy, 2011).

### **Impacto de la Gestión administrativa en la Calidad Educativa del sector Educación Superior**

La calidad de la educación, debe considerar múltiples factores: internos y externos, el contexto, así como los componentes internos de la institución que constituyen el andamiaje sobre el cual se sostiene el hecho educativo.

De allí el enfoque de “gerencia educativa”, como proceso de gestión y ejercicio de la gerencia que administra, sea una actividad propia de la dirección de las organizaciones de carácter empresarial-productivo, de carácter social y del sector educativo. La gerencia educativa comprende todo lo concerniente a la acción de dirigir e incluye a la escuela en su aspecto organizativo.

Desde la década de los años sesenta, el concepto de gerencia ha estado asociado con el ejercicio de la gestión en el ámbito de las empresas productivas y de servicios. La ideología de la gerencia educativa está dominando el pensamiento actual, pero en la búsqueda de objetivos propuestos en un diseño curricular, entendiendo que la meta principal de una institución y de su administración es proyectar la institución hacia el beneficio social y por la formación integral del individuo cuyo principio orientador es el desarrollo del aspecto motriz, cognitivo, social, afectivo y ético del individuo. (Estevez Cedeño, 1998)

El tema de la calidad es abordado desde la incidencia de las actuales políticas educativas y la necesidad latente de establecer criterios y acuerdos que permitan hacer de la educación pública un servicio que ofrezca propuestas que contribuyan a suplir las necesidades de la población. De allí que, en la gestión administrativa de las universidades, debe existir la gerencia educativa, debe la acción administrativa enmarcarse en los preceptos no solo jurídico sino filosóficos propios del hecho educativo. En tal sentido,

apropiarse de las herramientas administrativas para generar no solo productividad en el aspecto financiero sino en el rendimiento de la enseñanza con el uso adecuado de los recursos garantizar la calidad esperada por la sociedad.

El presupuesto dentro de la gestión administrativa debe procurar en el mundo cambiante, no solo inversiones para infraestructuras, sino tener presente las innovaciones, el desarrollo de descubrimientos, aportes científicos, de allí procurar las relaciones interinstitucionales y fondos financieros a tales fines, esto permitirá la actualización y la producción del conocimiento y calidad requerida.

“La calidad educativa ha sido determinada con parámetros cuantitativos que miden los niveles de cobertura, ausentismo, reprobación, analfabetismo, cantidad y condiciones de las instalaciones educativas, resultados en pruebas académicas e inversión en el sector ; la calidad en esta perspectiva se asocia a términos de eficiencia y eficacia que hacen referencia a la cualificación de los procesos técnicos que se llevan a cabo en la escuela y no es algo propio de la actividad educativa, sino el resultado del mundo globalizado y sus políticas de desarrollo que propenden por la reducción de la inversión en el sector educativo, para lo cual se implementan medidas que atentan contra el derecho que tienen los ciudadanos de acceder a una educación pública a los sectores menos favorecidos.” (Estevez Cedeño, 1998).

Para el mejoramiento de la calidad educativa, se puede referir los siguientes elementos que se contraponen a las debilidades en la de gestión administrativa identificadas en hallazgos realizados dentro de planteles educativos en la investigación que desarrollarán (Millán Reyes, Córdova Guerrero, & Ávila Alférez, 2009), sin embargo aquí son referidos a los efectos que sirvan más bien como aporte teórico a los elementos que deben estar presente en la gestión adminis-

trativa y en la gerencia educativa a efectos de instar a su uso:

1. Llevar a cabo prácticas de recolección, análisis y evaluación continuas de los procesos, dando prioridad al sostenimiento autónomo de los centros educativos, la competitividad, los bajos costos, sin dejar en segundo plano los factores humanos, sociales, culturales y económicos que inciden en la calidad de la educación
2. Los modelos de gestión administrativa adoptados por los directivos docentes de debe tener una visión holística que integre los diferentes componentes del Proyecto Educativo Institucional, en la toma de decisiones, en la proyección institucional, en la formulación de planes operativos y de mejoramiento, en la planeación, ejecución y control de los procesos inherentes a la gestión administrativa, instando la participación de la comunidad educativa en la formulación de planes de mejoramiento y proyección institucional, esto permitirá apropiación del contexto institucional, y la debida articulación de los procesos pedagógicos con los organizativos.
3. Por otro lado, el control de calidad académica universitaria permite una serie de ventajas: prevención de deficiencias uniformidad en los procesos y productos, incremento de la productividad mayor aceptación de parte de la sociedad, flujo de información retroalimentación, mejoramiento continuo e innovación y reducción de costos.
4. Elaborar una propuesta de gestión administrativa que fortalezca los procesos de participación tendientes al mejoramiento de la calidad educativa
5. Informar a la colectividad sobre el referente contextual que permite conocer el Horizonte Institucional, razón de ser, estructura organizacional, principios y valores que rigen su quehacer, así como el

perfil del estudiante que desean formar

6. Gestión democrática: la implementación de modelos gerenciales desde una perspectiva netamente empresarial y técnica no garantiza el mejoramiento de la calidad educativa, es necesario contar con la participación de la comunidad educativa y liderar procesos de cambio acordes con la realidad institucional. (Bolívar, 1999)

La gerencia educativa refiere a la forma de administrar los recursos humanos, financieros y pedagógicos, de tal forma que exige por parte de la dirección estar en capacidad técnica y práctica sobre actividades como planeación, control y evaluación de resultados, ya que éstos son los dinamizadores de las políticas educativas, su capacitación y formación será lo que les permita tomar decisiones acertadas en el momento de efectuar una planeación de actividades, motivar su ejecución, así como incentivar la participación de docentes y comunidad para evaluar las acciones ejecutadas.

La gestión directiva es la que establece el Horizonte Institucional, en el aspecto del Proyecto Educativo, define la razón de ser de la institución a través de la formulación de la visión, misión, objetivos y metas, así como la filosofía de valores que debe orientar el accionar.

En la actualidad, la política institucional se dirige a propiciar procesos educativos que integren la gestión pedagógica y administrativa para garantizar la calidad. La comunidad debe visualizar los distintos componentes de la gestión como un todo interrelacionado e involucrar las variables que afectan el rendimiento escolar. Esto implica estudiar la realidad institucional, y proyectar el modelo pedagógico con un específico modelo administrativo y de dirección. Para lo cual debe establecerse los objetivos de la política administrativa de la institución tales como, plantea (Graffe, 2002)

- Definir las metas de la organización en el contexto de su calidad.
- Implementar los objetivos financieros.
- Adoptar la estructura organizativa y funcional.
- Coordinar el nivel de apoyo al área educativa, de investigación y desarrollo.
- Organizar los sistemas de comunicación, contabilidad y control internos de la institución
- En el ejercicio de administración debe existir una política orientada hacia los resultados sociales, es decir lo que aporta la institución para el desarrollo del individuo, de la comunidad y del país.
- Política participativa, apoyo a la comunidad, participación del entorno, al recurso de comunicación y toma de decisiones compartidas.
- Es importante en el enfoque de gestión administrativa la orientación que el directivo docente proyecta con un tipo de racionalidad en el momento de dirigir, analizar problemas y tomar decisiones en la institución.
- El modelo de gestión debe tener una perspectiva en una racionalidad crítico-social.
- El directivo y el docente deben dirigir con sensibilidad y afrontar los problemas del mundo y del país con capacidad de análisis y crítica, con sentido y vivencia de la ética y de la democracia.
- A partir de lo anterior, se deben vincular las prioridades estratégicas para la gestión administrativa entre ellas invertir en la formación del recurso humano actualizando y formando con el fin de que la capacitación sea un instrumento de mejora individual y proyección para procesos educativos.
- Se debe generar y multiplicar instancias
- Determinar el grado de idoneidad.



de encuentro a través de trabajo colectivo, colaboración, comunicación, romper con el ejercicio profesional individual y pasar al profesionalismo colectivo.

- Actividades económicas financieras: financiación de los programas y proyectos de cada área, dentro del presupuesto asignado. Administración de recursos: administración de recursos, mantenimiento de la planta física, seguridad y aprovisionamiento de materiales. La gestión, más que controlar a los sujetos propone una capacitación de sus actores que origine una sinergia en la consolidación de instituciones creativas e impulsar la participación y la responsabilidad.

### **La gestión Administrativa en Educación Superior en América Latina:**

En la actualidad juegan un rol importante en cuanto a la gestión administrativa dentro de la educación, asociaciones profesionales y académicas que hacen vida en América Latina y el Caribe tales como: la Asociación Nacional de Profissionais de Administracao da Educacao (ANPAE) del Brasil, la Organización de los Estados Americanos OEA, el Consejo Universitario de Administración de la Educación (UCEA) de los Estados Unidos, que buscan orientar gestión educativa.

Entes participativos desde los años 70 hasta el presente, como la (UNESCO) - Educación para América Latina y el Caribe, instituto Internacional de Planteamiento de la Educación (IIPE), y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) son representantes nacionales y regionales en los distintos países de Latinoamérica en el campo de la gestión educativa.

La gestión educativa es orientada por organizaciones internacionales hacia el logro de metas claras que responda a la necesidad mundial, en este sentido una gestión administrativa debe ser eficaz, por una parte, ofrecer espacios de participación y atención a la diversidad y a las necesidades del

estudiante, en donde se respete el estilo de aprendizaje de los mismos, sus condiciones económicas y tendencias culturales con el fin de garantizar un proceso educativo pertinente. Debe generar los profesionales que tengan las capacidades requeridas por la humanidad, y a su vez este hecho debe estar bajo el manejo adecuado de los recursos que conlleve a generar productividad en el área del conocimiento.

### **Gestión administrativa en el Sector de Educación Universitaria de Ecuador**

En el caso de Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior 2010, establece a la calidad educativa como la “búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, la producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente”

En tal sentido que, para las universidades del país, es menester incorporar como practica permanente de sus procesos administrativos, la evaluación como un proceso constante y continuo sobre los estándares de calidad establecidos. De tal forma que no se corresponde solo con el principio económico de producir a menores costos, sino que el estado marca una pauta fundamental en el establecimiento de estándares de calidad en la educación universitaria, los cuales son determinados por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

### **Modelo de gestión administrativo en las extensiones universitarias:**

Determinar el impacto de la gestión administrativa en la calidad productiva de las extensiones universitarias, conduce al análisis de investigaciones elaboradas en Extensiones universitarias, lo que conlleva a referir la investigación realizada por (Zambrano Alcívar, 2017) donde se dispone de un análisis minucioso de la gestión de conocimiento del recinto universitario, Universidad Laica

Eloy Alfaro de Manabí, específicamente en la extensión de Chone.

Dicha investigación constó de la aplicación de un instrumento a los directivos y profesores del plantel y logra caracterizar el modelo de gestión universitaria de la ULEAM; se hace el uso de los estadísticos “mediana” y “moda” los cuales proporcionaron a la investigación un nivel de afirmaciones en determinadas variables de la gestión administrativa, las cuales permiten hoy revisar los resultados a los efectos del análisis de la gestión las extensiones universitarias y su impacto en la calidad educativa. Algunos resultados de las variables definidas en el análisis, se mencionan a continuación:

1. La misión y los objetivos institucionales, el propósito de la institución efectivamente se encuentran definidos en los documentos oficiales de la Universidad, documentos tales como: el estatuto, el modelo educativo, el Plan Institucional de Investigación, el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, entre otros; estos son conocidos y aceptados “en parte” por la comunidad universitaria.

2. Procesos administrativos: respecto a los procesos decisorios mencionan que el resultado de la investigación arroja que éstos gozan de autonomía institucional, existe información y los mecanismos adecuados para la captura de opiniones, tal como el programa informático “Aula virtual”, en el que participa la comunidad universitaria.

La actual estructura organizacional contemplada en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional, a su vez contiene los Procesos que rigen la administración de esta institución, a saber:

- Procesos de dirección (dirección institucional y estratégica);
- Procesos agregadores de valor (admisión y nivelación, pregrado y posgrado, educación continua, relaciones y cooperación internacional, evaluación interna,

planeamiento académico, información bibliográfica y servicios educativos, investigación, vinculación, publicación, y desarrollo cultural);

- Procesos asesores (jurídica, auditoría interna, organización y métodos, relaciones públicas);
- Procesos de apoyo (administrativo, financiero, talento humano, informáticos, servicios, información académica e institucional).

El gobierno universitario es ejercido por el Órgano Colegiado Superior (OCS), el rector, los vicerrectores, las Juntas de Facultad, los Consejos de Facultad, los coordinadores de carrera y directores de Departamentos Centrales de Coordinación. Dichos estatutos son conocidos por la comunidad universitaria, aunque no necesariamente ésta conozca ni esté involucrada en la revisión de la norma que los rige.

Si bien el personal técnico y administrativo es suficiente, la infraestructura y el equipamiento no facilitan las funciones de la academia.

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

### 3. Gobernabilidad

El personal académico que gobierna la universidad tiene capacidad para la toma de decisiones y su régimen es reconocido por la comunidad universitaria. Los mecanismos y procedimientos institucionalizados facilitan el flujo de información; sin embargo, los encuestados en la investigación citada, indicaron estar “en total desacuerdo” con la efectividad de las principales formas con que la institución coordina el trabajo en-

tre órganos de cogobierno, lo que podría ser la causante de percepción de la poca capacidad gerencial de las autoridades.

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

#### 4. Gestión económico-financiera

La elaboración del presupuesto esta normado, pero no es socializado hacia la comunidad universitaria, quien no participa en el mismo y desconoce las fuentes del financiamiento. El presupuesto es suficiente y equilibrado y su ejecución se adecúa a los objetivos institucionales, pero se desconoce el procedimiento que se debe llevar a cabo para la asignación de recursos, ya sea a la institución, departamento o unidad académica. Los recursos adicionales que se generan son conocidos y provienen de la vinculación tecnológica, carreras, programas, entre otros, cuyos mecanismos de gestión son considerados adecuados por los resultados presentados en la investigación (Zambrano Alcívar, 2017)



**Figura 1.** Cadena de valor de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, 2012

**Fuente:** Segovia (2014)

## Resultados

Luego de la revisión bibliográfica, y en el marco del método: revisión documental y de la investigación en estudio de campo, se evidencian algunas debilidades, referidas por (Zambrano Alcívar, 2017), y que inciden en la gestión administrativa de las extensiones universitarias, a las que se proporcionará recomendación específicamente para apalancar procesos administrativos eficientes que coadyuven en resultados de la productividad de este recinto académico. Entre las debilidades mencionadas por

las autoras y que se deben considerar a los efectos de las extensiones universitarias, se destacan:

### Autonomía

Las extensiones universitarias no cuentan con una caja chica o pequeño presupuesto para sucesos fortuitos y de pequeña magnitud que podrían ser resueltos pertinentemente, sino que conllevan procesos engorrosos y tardíos. A pesar de los intentos infructuosos por lograrla descentralización o cierta autonomía, sigue siendo esta una problemática en la designación de recur-

sos.

### Gestión del talento humano

Debido al nuevo reordenamiento que se está realizando en la educación de nivel superior en el Ecuador, se han venido dando muchos cambios que para la comunidad educativa genera resistencia al cambio, lo cual no compromete ni empodera al personal que labora en éstas.

Por su parte, es importante destacar que los docentes hacen la labor de educar conjunto con cargos administrativos, dicha carga no permite que puedan realizar planes de carrera, investigaciones y desarrollo académico cabalmente. A su vez esto incide en la parte administrativa ya que los mismos no han sido formados en esta área neurálgica para la institución, por lo que se ven coapados en el desarrollo investigativo.

Respecto a la participación en de la comunidad universitaria de las extensiones universitarias en Manabí, de los docentes, autoridades, etc. No participa activamente en la elaboración del "PEDI", Es importante considerar que autoridades de las extensiones deben aportar tanto como la institución matriz ya que forman parte de una misma institucionalidad. La participación de la comunidad universitaria permite no solo estar informados de los protocolos, normas y reglamentos dados por la autoridad máxima, sino apropiarse de estos para desarrollarlos conjuntamente. La relación entre matriz y extensión no debe ser divorciada sino trabajar en conjunto pues garantizan su continuo funcionamiento en un futuro.

Además, el cierre temporal de las universidades por la pandemia del coronavirus afecta aproximadamente a unos 23,4 millones de estudiantes y a 1,4 millones de docentes en América Latina y el Caribe, esto representa a cerca del 98 por ciento de la población de estudiantes y profesores de educación superior de la región (Altbach, P. y De Wit, H. 2020).

En Ecuador hay 60 universidades, 29 de las cuales son particulares, se suman 186 institutos superiores técnicos y tecnológicos, de los cuales 95 son particulares, todas sin excepción se acogieron al cierre de sus instalaciones y suspensión de estudios presenciales que obligó a realizar cambios en la modalidad de estudios con esfuerzos exigidos, en especial por los docentes, para sostener la continuidad y nivel de aprendizaje con recursos virtuales y pedagógicos que no se tenía desarrollados ni autorizados en la mayoría de las instituciones de educación superior donde prevalece la modalidad presencial sobre la virtual y a distancia.

En las universidades europeas y americanas concluyen sus estudios en los meses de mayo y junio, cerrando los periodos académicos casi al mismo tiempo que algunos países ya estarán monitoreando las consecuencias del retorno paulatino y programado a las actividades productivas y económicas.

Se da por hecho que en nuestro país se ha iniciado los ciclos o periodos académicos universitarios, por ejemplo, en la costa y amazonia, bajo las mismas condiciones virtuales que se adoptaron por crisis sanitaria.

Mientras dure la crisis sanitaria las universidades tendrán que medir, evaluar y ajustar los métodos y recursos aplicados en la enseñanza en sus plataformas on line, ya que seguramente algunas acciones pedagógicas se improvisaron con una buena dosis de imaginación e innovación de los docentes para mantener la calidad de la enseñanza-aprendizaje; los ajustes deben hacerse con especial atención a los métodos y formas de evaluación virtual, el acceso a las bibliotecas en línea, los recursos pedagógicos, el diseño de materiales instruccionales y otros hasta adaptarse a esta modalidad.

Con una visión estratégica y pragmática las autoridades universitarias habrán reprogramado los procesos, simplificado otros y se tendrá planes de contingencia listos para continuar con los programas de estudio

mientras dure la crisis sanitaria, considerando que se debe precautelar la seguridad y salud de los ciudadanos estudiantes, docentes, autoridades y comunidad universitaria.

El futuro inmediato en las instituciones de educación superior por la emergencia actual acelerará el proceso de expansión hacia la educación en línea lo cual implicará que, por ejemplo, determinadas carreras, asignaturas, módulos, cursos y programas de posgrado se diseñen, reprogramen y aprueben de forma virtual.

Otro reto para las universidades particulares pasará por automatizar sus procesos académicos y administrativos, reprogramar sus presupuestos, retener y captar estudiantes, flexibilizar los cobros de aranceles, aplazar o redefinir proyectos de investigación, reducir el tamaño de la planta docente y administrativa, digitalizar sus procesos y reportes, reformar sus procesos de admisión nivelación; revisar sus gastos operativos, entre otras decisiones difíciles pero necesarias, también es necesario que exista un departamento de gestión de calidad que se encargue de evaluar y medir los procesos tanto administrativos como académicos con miras de optimizar recursos costo-beneficio y mantener los indicadores de gestión de acuerdo a las expectativas del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CACES

La universidad tiene la obligación de participar en la construcción de este nuevo futuro donde primen la simbiosis con la naturaleza y la solidaridad humana, como principios integradores de esta nueva sociedad. (Universidad Central del Ecuador a la Asamblea Nacional 2020).

Es el momento de pasar a un nuevo modelo de educación superior, desde una universidad enfocada en la sobre oferta académica que no contribuye a dinamizar la economía ni el desarrollo ni el trabajo ni la investigación científica, a una educación enfocada en las potencialidades y capacidades rea-

les de producción local y regional, orientada en sectores que alienten la inversión, la innovación, la ciencia, la tecnología que dinamicen la economía real de las familias, el bienestar, la satisfacción social y el desarrollo.

## **Conclusiones**

Una vez revisada los elementos que componen la gestión administrativa, específicamente para un sector tan estratégico para el país, como lo es el sector de la educación superior; así como la revisión específica de la investigación realizada en las instituciones de educación universitaria, específicamente de las extensiones, e identificar algunos aportes para garantizar la productividad de la calidad de la misma, se pueden mencionar entre éstas algunas con carácter concluyente:

- La gestión administrativa de las extensiones universitarias públicas de la provincia de Manabí – Ecuador presentan algunas deficiencias que tienen un impacto directo sobre los servicios académicos que proveen. Si bien en los últimos años se han desencadenado una serie de procesos positivos en las extensiones, fundamentalmente a partir de las evaluaciones realizadas por el CEAACES y se evidencia importantes mejoras, deben aún considerarse herramientas administrativas que perfilen una gestión administrativa eficaz con propensión a la autogestión, desarrollo de las tecnologías de la información y en el plano de los servicios educativos.
- Uno de los principales problemas de gestión administrativa que impactan en la calidad de los servicios educativos que se proveen, es que las extensiones generalmente están sometidas a evaluaciones recurrentes por la casa matriz, lo que demanda del personal docentes responsabilidades que exceden sus capacidades y los tiempos que dedican a cada una de ellas, tales como participar en comisiones, desarrollar tutorías aca-

démicas y de tesis, participar en proyectos de responsabilidad social, etc. Aunado a que su rol como docente exige el desarrollo de investigación, publicación de artículos científicos, entre otros. De igual forma se evidencian, dificultades dado que deben cumplir algunos de estos docentes con cargos administrativos, todo esto conlleva a una sobrecarga de trabajo (docencia – investigación – administración).

- El proceso de comunicación, entendido como un sistema, no es del todo adecuado entre las matrices y las extensiones. Personal de las extensiones ha señalado que no existe un adecuado intercambio de información que permita una coordinación idónea. Esta situación impacta en los servicios académicos pues retrasa muchos de los trabajos que deben desarrollarse.
- Es difícil evaluar la gestión administrativa de las extensiones en su totalidad por cuanto existe una limitada autonomía en las extensiones respecto a la matriz, de hecho, éstas no gozan de decisiones en el manejo del presupuesto, compras, y otros y en algunos casos no tienen caja chica para solventar pequeños gastos.
- Se observa escasa información referente a las extensiones pues se prioriza mostrar los resultados agregados de la Universidad.
- Existe desconocimiento de la normativa institucional, presupuesto, y otros por parte de la comunidad universitaria, así como también lo es el poco compromiso para con la IES (sistemas administrativos, mecanismos de coordinación, capacidad gerencial, concursos de méritos y oposición, etc.), lo cual conlleva a identificar las vías de comunicación de la casa matriz y la difusión de la información de forma amena y accesible.

Entre las recomendaciones que se pueden deducir, de este análisis, y según los ele-

mentos que debe considerar la gestión administrativa de la educación universitaria, se pueden mencionar:

- La institución debe construir el mapa de procesos particular de cada área y que demuestre la interrelación existente con las demás actividades en el interior del departamento e interdepartamental, como una alternativa que facilite la orientación del personal y guiar las actividades de la gestión administrativa, la interrelación de los procesos, sustentada en la gestión del conocimiento.
  - Realizar capacitaciones de sensibilización dirigidas a estudiantes y docentes-administrativos.
  - Se debe normar la asignación y gestión de recursos para la autonomía de las extensiones, que debe contener un adecuado proceso de asignación de recursos, basado en la eficiencia en ejecución de gasto según el número de estudiantes.
  - Se debe procurar una formación continua, de forma individual, y según especializaciones a su personal las como elementos fundamentales de gestión del conocimiento que se dispone (según el personal que labora en la entidad) para agregar valor a los procesos administrativos, esto a su vez garantizará el cumplimiento de la misión institucional.
  - Se recomienda la elaboración del mapa de procesos particular de cada subproceso con su interrelación interdepartamental, para identificar debilidades en esta interrelación y poder guiar al personal a fortalecer su desempeño en pro de comunidad educativa.
  - Capacitar al docente antes de destinarle carga administrativa a través de la con otras universidades en temas como:
    - o Gestión pública
    - o Gerencia educativa

- o Contabilidad
- o Gestión del tiempo
- o Tecnologías de la información
- o Dirección de personas
- o Procesos de gestión empresarial
- o Gestión de administración de archivos

Se recomienda el uso de las tecnologías de la información para disminuir la cantidad de procesos y documentos para trámites correspondientes. Simplificación de pasos para requerimientos

- Normar la participación en la elaboración del PEDI bajo la planificación estratégica participativa por parte de las extensiones para que se reflejen y se consideren los proyectos y necesidades de cada una de la universidad como totalidad.
- Difusión y concientización de las normas, protocolos y reglamentos de la matriz hacia la extensión. Mantener la comunicación constante entre la matriz-extensión acerca de los cambios que se van dando dentro de la normativa.
- Trabajo en redes para construir espacios donde la capacidad sea para atender tanto la demanda de la matriz como de las extensiones.
- Debe evaluarse el trabajo entre matrices o extensiones que comparten un mismo territorio, este trabajo conjunto pues responden a las necesidades de una comunidad en lo territorial y así mismo permitiría mejorar la calidad educativa con interrelación definida y apoyo mutuo.
- Como se evidencia, en la revisión bibliográfica, debe apuntarse algunos elementos que deben ser considerados dentro de la gestión administrativa de esta institución, por ejemplo, apuntar la gestión del conocimiento, se debe incor-

porar un sistema de retroalimentación para la medición constante del aprendizaje y la toma de acciones correctivas y preventivas oportunas.

- Sirva esta revisión bibliográfica como aporte al sector de la educación superior para revisión de debilidades en las que se puede estar incurriendo en las extensiones de universidades a lo largo del territorio y en general, siendo la gestión administrativa un elemento vital para garantizar la educación de calidad que requiere la sociedad.

### **Bibliografía**

- Bolívar, A. (1999). La educación no es un mercado. Crítica de la "Gestión de Calidad Total". Aula de Innovación Educativa.
- Camacho, H., & Padrón, J. (2019). ¿Qué es Investigar? Una Respuesta desde el Enfoque Epistemológico del Racionalismo Crítico. Revista de Estudios Interdisciplinarios de la Universidad Rafael Belloso Chacín, 2(2). Obtenido de [www.ecuadorcifras.gob.ec](http://www.ecuadorcifras.gob.ec)
- Carbajal, P. (2010). El conflicto en las relaciones interpersonales dentro del colectivo escolar. (Tesis de licenciatura). Universidad Pedagógica Nacional, México D. F.
- Cárdenas Muñoz, J. V., & Reyes Reinoso, J. R. (25 de octubre de 2019). Proceso de Control Interno en las Cooperativas de Ahorro y Credito. Contabilidad y Auditoría. Cuenca, Ecuador: Universidad Católica de Cuenca.
- Chiavenato, I. (2008). Administración Proceso Administrativo . Mc Graw Hill .
- Estevez Cedeño, B. (1998). Gerencia y organización escolar: herramientas que construyen la eficacia educativa. Venezuela.
- Fayol, H. (2004). Administración . Pentice Hall Hispanoamericana.
- Flores Orozco, L. E. (2015). Tesis: Procesos Administrativo y gestión empresarial en COPROABAS-UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA FACULTAD REGION- Maestría en Gerencia Empresarial: "PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTION EMPRESARIAL EN COPROABAS, JINOTEGA. Matagalpa.
- Graffe, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. Pedagogía, 23(68).

Grisales, J., & Monroy, I. (2011). Evaluación del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y propuestas de intervención para mejorarlo. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.

Hernández Naranjo, D. S. (2018). Plan Estratégico 2019-2022. Quito.

Mendoza Vega, M. K., & Mendoza Cedeño, M. H. (2018). Gestión del conocimiento como herramienta para generar valor agregado a los procesos administrativos en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Chone. Revista Universidad y Sociedad, 10.

Mendoza Zamora, W. M., Garcia Ponce, T. Y., Delgado Chávez, M. I., & Barreiro Cedeño, I. M. (28 de Octubre de 2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. Dominio de las Ciencias.

Millán Reyes, C. I., Córdova Guerrero, S. Y., & Ávila Alférez, L. M. (2009). Gestión Administrativa para e mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones distritales República de Panamá y Manuelita Sáenz. Bogotá, Colombia.

Pernett Castillo, J. Á. (2003). Educación y Gestión. Bogotá: Grupo Editorial Ltda .

Quijite Alvarado, J., & Quijite , K. (2019). Caracterización de la gestión universitaria dentro de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Ecuador. 22.

Zambrano Alcívar, K. (Octubre- Diciembre de 2017). "Impacto de la gestión administrativa en los servicios académicos de las extensiones universitarias públicas de la provincia de Manabí-Ecuador". 9.

Altbach, P. y De Wit, H. (2020). El impacto del coronavirus en la educación superior.10

Universidad Central del Ecuador a la Asamblea Nacional (2020). Resolución RHCU.SE.14 No. 0106-2020. 11



RECONOCIMIENTO-NOCOMERCIAL-COMPARTIRIGUAL  
CC BY-NC-SA  
ESTA LICENCIA PERMITE A OTROS ENTREMELZAR, AJUSTAR Y  
CONSTRUIR A PARTIR DE SU OBRA CON FINES NO COMERCIALES, SIEMPRE  
Y CUANDO LE RECONOZCAN LA AUTORÍA Y SUS NUEVAS CREACIONES  
ESTÉN BAJO UNA LICENCIA CON LOS MISMOS TÉRMINOS.

### **CITAR ESTE ARTICULO:**

Bravo Cedeño, M. Bravo Cedeño, M., Aviles Sotomayor V. (2020). Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y extensiones universitarias de Manabí. RECIMUNDO, 4(3), 251-266. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.251-266