



## METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA EVALUAR LA RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA GESTIÓN ACADÉMICA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

### QUALITATIVE METHODOLOGICAL PROPOSAL TO EVALUATE THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND ACADEMIC MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Yuly Viviana Bazurto Macías; Wilma Piedad Lucio Pinargote;  
Matilde Josefina Flores Urbáez; María Amelia Bravo Giler

Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

mail: [ybazurtomacias@gmail.com](mailto:ybazurtomacias@gmail.com); [gingerlp94@gmail.com](mailto:gingerlp94@gmail.com);  
[matilde.flores@utm.edu.ec](mailto:matilde.flores@utm.edu.ec); [mabravo@utm.edu.ec](mailto:mabravo@utm.edu.ec)

Recibido: 2020-11-04

Aceptado: 2021-01-15

Código Clasificación JEL:

### RESUMEN

Se establece una propuesta metodológica cualitativa para evaluar la relación entre la gestión administrativa y la gestión académica en instituciones de educación superior. La metodología se aplicó en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. Se utilizó la entrevista en profundidad para recabar la información y el programa Atlas.ti, para procesarla y codificarla. Se usó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para organizar la información y así elaborar recomendaciones para mejorarla relación gestión administrativa - gestión académica. Los resultados indican que la metodología es adaptable a la realidad de cada institución de educación superior donde se aplique y proporciona información clave para mejorar el proceso de toma de decisiones y la coordinación de las acciones que se requieran en la institución evaluada. Se concluye que la metodología es apropiada para evaluar de forma cualitativa la relación entre la gestión administrativa y la gestión académica, así como la incidencia de una sobre otra.

**Palabras clave:** administración universitaria, eficiencia académica, entrevistas, evaluación cualitativa, gestión académica

### ABSTRACT

A qualitative methodological proposal is established to evaluate the relationship between administrative management and academic management in higher education institutions. The methodology was applied at Universidad Técnica de Manabi, Ecuador. The in-depth interview was used to collect the information; and the Atlas.ti, program was applied to process and encode it. The use analysis FODA (Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats) was used to organize the information and thus prepare the proposal to improve the relationship between administrative management and academic management. The results indicate that the methodology is adaptable to the reality of each higher education institution where it is applied and provides key information to improve the decision-making process and the coordination of the actions required in the evaluated institution. It is concluded that the methodology is appropriate to qualitatively evaluate the relationship between administrative management and academic management, as well as the impact of one on another.

**Keywords:** university administration, academic efficiency, interviews, qualitative evaluation, academic management



## INTRODUCCIÓN

Uno de los principales problemas que atraviesan las organizaciones cuando no se evalúan y mejoran los procesos administrativos es justamente que los demás procesos se ven limitados, lo que puede afectar los índices de productividad, la calidad de la gestión y la eficiencia del talento humano. Al respecto, Barriga y Quevedo (2009) mencionan que a través de la evaluación de los procesos administrativos se contribuye significativamente a conocer el desarrollo interno de los otros procesos con el fin de garantizar resultados positivos para la organización, pero si estos no llegan a ser evaluados, afectaría negativamente su dinámica.

La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. En dicha gestión, señala Mendoza-Briones (2017), la innovación tiene un papel preponderante pues resulta novedoso realizar cambios organizacionales, innovaciones productivas o tecnológicas con el fin de ser más eficiente, alcanzar un mejor posicionamiento, o crear un mercado totalmente nuevo.

En el contexto universitario, la gestión administrativa conforma un sistema cuyas acciones inciden en otros procesos y a su vez se alimenta de ellos, como, por ejemplo, de la gestión académica. Por tal motivo, el inadecuado funcionamiento de una ocasiona la disminución de la calidad de la otra.

Inciarte, Marcano y Reyes (2006) sostienen que:

Discutir sobre la gestión académica y administrativa refiere a una serie de procesos curriculares que implican no sólo los de enseñanza-aprendizaje desarrollada en el aula, sino también la gestión de los procesos administrativos ... para lograr los objetivos de la educación (p. 222).

La gestión académica mantiene una serie de procesos curriculares, que son el resultado de la gestión administrativa llevada a cabo para que los objetivos correspondientes a las instituciones de educación superior se concreten.

[...] para el directivo universitario, en su gestión académica, atendiendo a que la misma debe ser integral, es importante considerar y dominar todo lo relacionado con las dimensiones tecnológica, administrativa y socio-humanista, pues en su gestión tendrá que considerar ... tanto al proceso como a la institución, independientemente de que los actores principales no sean los mismos, pero sí que todos estén en mayor o menor medida en dependencia de los niveles de subordinación, interrelación y autonomía, integrados a la gestión académica que el directivo realiza en el cumplimiento de los objetivos de la formación (pp 95, 96).

Vélez (2012) menciona que mundialmente las instituciones universitarias de mayor calidad docente y relevancia académica privilegian la investigación como soporte fundamental de su gestión. Tal prioridad adquiere particular significado en la llamada “sociedad del conocimiento”, en la que la capacidad de generar nuevos fundamentos científicos y tecnológicos es determinante para el desarrollo de un país. Lograr una gestión académica saludable, “conlleva implícito el concepto de innovación, de aprendizaje permanente y de la adecuada apropiación de los cambios. Una institución que privilegia el humanismo como visión debe estar abierta siempre a la innovación, promoviendo un estilo de vida institucional saludable (Cedeño, Davis y Cervantes, 2015, p.22).

En este contexto y dada la relevancia de la gestión administrativa como de la gestión académica en instituciones de educación superior, es importante que las universidades evalúen dicha relación periódicamente para detectar a tiempo si alguna obstaculiza a la otra. Particularmente en la Universidad Técnica de Manabí analizar los procesos de la gestión académica (docencia,

investigación y vinculación) permitirá obtener un diagnóstico general de cómo se relacionan ambos procesos, información que puede servir de insumo para agilizar la gestión administrativa, consolidar su infraestructura académica, potenciar su capacidad investigativa y aprovechar las oportunidades de acción multidisciplinaria.

El objetivo de esta investigación es proponer una metodología cualitativa para evaluar la relación entre la gestión administrativa y la gestión académica en instituciones de educación superior, con el propósito de diseñar estrategias de solución de problemas o debilidades que se evidencien en los resultados de la evaluación. Esta metodología fue aplicada en la Universidad Técnica de Manabí en Ecuador.

### Gestión administrativa

Diversos autores han escrito sobre los procesos que conforman la gestión administrativa. Como se observa en el siguiente cuadro, durante más de 20 años no es mucha la diferencia entre ellos, de hecho, de los autores que se presentan, se incorpora alguna diferencia en la denominación de los procesos administrativos en 2013 y otros en 2017 y 2018.

**Cuadro 1. Resumen de los modelos de procesos de la administración**

| AUTORES                          | PROCESOS      | DEFINICIÓN  |
|----------------------------------|---------------|---|
| Stoner, Freeman y Gilbert (1996) | Planificación | Establece metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.   |
|                                  | Organización  | Ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización.           |
|                                  | Dirección     | Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.                        |
|                                  | Control       | Asegura que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.                                 |
| Chiavenato (2006)                | Planeación    | Define los objetivos para el futuro desempeño organizacional.   |
|                                  | Organización  | Asigna tareas y los recursos necesarios a los equipos o departamentos de la empresa.                          |
|                                  | Dirección     | Motiva a las persona a alcanzar los objetivos organizacionales.   |
|                                  | Control       | Monitorea las actividades para mantener la organización en el camino correcto.                                |
| Ospina (2010)                    | Planeación    | Indica el norte o dirección que las diferentes organizaciones deben tener para poder responder a los cambios. |
|                                  | Organización  | Establece la estructura compuesta por jerarquías.   |
|                                  | Dirección     | Establece mandos de autoridad.  |
|                                  | Control       | Evalúa el cumplimiento de las políticas establecidas en la etapa de planeación.                               |
| Hernández y Rodríguez (2012)     | Planeación    | Proyección impresa de la acción, toma en cuenta la información del pasado de la empresa y del entorno.        |
|                                  | Organización  | Divide las funciones por áreas y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada.                           |
|                                  | Dirección     | Direcciona a los miembros hacia las metas conforme a las estrategias de la organización.                      |
|                                  | Control       | Evalúa los resultados de una empresa conforme a lo planteado.   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| Robbins, Decenzo y Coulter (2013)                       | Planear   | Define los objetivos, las metas y planes estratégicos.   |
|   | Organizar   | Indica a los gerentes a desarrollar o cambiar la estructura de la organización.  |
|   | Liderar   | Dirige al personal a las diferentes áreas a un fin determinado.  |
|   | Controlar   | Vigila las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y corregir desviaciones importantes.  |
| Weihrich, Cannice y Koontz (2017)                       | Planeación  | Comprende la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos.   |
|   | Organizar   | Sistema formal de funciones o puestos.   |
|   | Integrar  | Cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización   |
|   | Dirigir   | Influye en las personas para que contribuyan en las metas de la empresa.   |
| Bueno Blanco, Ramos Sámanos y Berrelleza Gaxiola (2018) | Controlar   | Asegura que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos.  |
|   | Planeación  | Determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige una empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor posibilidad de éxito. |
|   | Organización  | Lograr que actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes.   |
|   | Coordinación  | Sincronización en cada uno de los elementos de la organización.  |
|   | Integración del personal  | Análisis de los puestos de la empresa para satisfacer los requerimientos de la empresa para satisfacer los requerimientos de personal, actuales y futuros  |
|   | Dirección   | Guiar a los trabajadores para que ejecuten de manera eficiente las actividades requeridas para lograr los objetivos de la empresa, tomar decisiones  |
| Control   | Evaluar que las actividades que se realizan coincidan con las actividades planificadas, para corregir errores y retroalimentar, con el fin de que lo planeado se ponga en práctica. |  |

**Fuente:** Elaboración propia

A efectos de esta investigación se asumen los procesos administrativos propuestos por Weihrich, Cannice y Koontz (2017) y Bueno Blanco, Ramos Sámanos y Berrelleza Gaxiola (2018) porque incorporan la integración de personal como otro proceso que debe tenerse en cuenta en la gestión administrativa. Esto implica un análisis de los puestos en la organización para determinar los requerimientos de personal y de capacitación.

### Gestión académica

Inciarte, Marcano y Reyes (2006) plantean que la gestión académica

[...] se relaciona con los procesos de la realidad socioeducativa, entendida como el conjunto de interacciones dinámicas y complejas, desde las cuales emergen las situaciones didácticas que dan sentido a la práctica pedagógica. En esta gestión, se destaca la acción del docente

como mediador de los aprendizajes, el rol de investigador en proyectos educativos, el rol de promotor y su gestión comunitaria. Igualmente surge como componente fundamental el aprendizaje de los alumnos, en este proceso el docente, cumple una función vital como agente facilitador del desarrollo de competencias, articulado al rol de evaluador de los aprendizajes (p.223).

Cañedo y Figueroa (2013) plantean que “una excelente gestión académica pretende acrecentar la inteligencia individual y colectiva y enriquecer el conocimiento y la cultura” (p. 3). Por su parte, desde una perspectiva enfocada más hacia la dimensión social de la gestión académica, Cedeño, Davis y Cervantes (2015) la relacionan con la pedagogía que se fomente. Si se pretenden formas de vida sana, es necesario que la gestión vele por el bienestar de la comunidad universitaria:

La convivencia que se realiza en la universidad tiene que ver con su organización y con las interacciones entre los sectores académico, administrativo y estudiantil. No obstante, existen principios que caracterizan las relaciones en cada institución. Para poder hablar de una institución saludable, dichas interacciones requieren basarse en la confianza, en el respeto, en la solidaridad, en la equidad, en el diálogo (p. 8).

### **Procesos de la gestión académica en la educación superior**

Lo que Vizcaíno (2013) denomina “elementos básicos que permitirán la articulación de las funciones universitarias” y Vélez (2012) denomina “grandes líneas de acción”, el Reglamento de Régimen Académico del Consejo de Educación Superior (2018) en su artículo 82 los denomina “funciones sustantivas de la educación superior”: investigación, docencia y vinculación con la sociedad, las cuales se describen a continuación.

### **Investigación**

El artículo 72 del reglamento establece que la investigación para el aprendizaje en cada nivel de formación de la educación superior se sustentará en el proceso de investigación correspondiente y propenderá al desarrollo de conocimientos y actitudes para la innovación científica, tecnológica, humanística y artística, conforme a lo siguiente:

- Investigación en educación técnica superior, tecnológica superior y sus equivalentes.
- Investigación en educación superior de grado.
- Investigación en educación superior de posgrado. Se desarrollará de conformidad a los siguientes parámetros:
  - a. Investigación en especializaciones de posgrado. Este tipo de programas deberán incorporar el manejo de métodos y técnicas de investigación para desarrollar proyectos de investigación de nivel analítico.
  - b. Investigación en especializaciones del campo específico de la salud. Estos programas deben incorporar la fundamentación epistemológica de la especialización del campo específico de la salud correspondiente, y profundizar en el conocimiento de métodos y técnicas para realizar diagnósticos clínicos, epidemiológicos y/o de salud pública.
  - c. Investigación en maestrías profesionales. Deben profundizar el conocimiento de la epistemología del campo profesional y desarrollar proyectos de investigación e innovación de carácter analítico, que pueden utilizar métodos de la disciplina o métodos multi, inter o trans disciplinarios.
  - d. Maestrías de investigación. Deben profundizar el conocimiento de la epistemología de la ciencia y desarrollar proyectos de investigación de carácter explicativo con un claro aporte al área del conocimiento; podrán ser abordados desde métodos de la disciplina o métodos multi, inter o trans disciplinarios.

## **Docencia**

En el artículo 15 del Reglamento de Régimen Académico (2018), se señala que el componente de docencia corresponde a las actividades de aprendizaje asistidas por el profesor. Se podrán incorporar actividades pedagógicas orientadas a la contextualización, organización, explicación y sistematización del conocimiento científico, técnico, profesional y humanístico, desarrolladas en diferentes ambientes de aprendizaje.

Específicamente, el Artículo 100 señala que los profesores e investigadores de una o varias unidades académicas pertenecientes a la misma o a diversas IES, podrán integrar colectivos para promover el debate intelectual, el diseño de proyectos de investigación, y procesos de autoformación. Para ello, las IES en su planificación académica, asignarán las horas respectivas dentro de las actividades de docencia o investigación, según corresponda, para los profesores que participen en los colectivos académicos, en concordancia con lo dispuesto en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

## **Vinculación con la sociedad**

De acuerdo al Artículo 82 del reglamento, la vinculación con la sociedad hace referencia a los programas de educación continua, gestión de redes, cooperación y desarrollo, relaciones internacionales, difusión y distribución del saber que permitan democratizar el conocimiento y desarrollar la innovación social. Se indica en el mismo artículo que las IES deberán contar con un modelo de vinculación con la sociedad, que asegure la integración de las tres funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación y vinculación con la sociedad; para la gestión del conocimiento en función de sus dominios, líneas de investigación, oferta académica vigente y necesidades de la comunidad a nivel local, nacional y regional; respondiendo al principio de pertinencia.

Como se observa, en el Reglamento de Régimen Académico están bien definidas las funciones académicas medulares en las instituciones de educación superior denominándolas “procesos sustantivos”, orientando sus planteamientos a la vinculación entre éstos dentro de la institución respectiva, pero a su vez con el entorno local, nacional e internacional. Promueve además el trabajo en equipo a través de la figura de “colectivo de profesores” y “gestión de redes”.

Para el análisis de la gestión académica, se tomó como referencia el modelo de funciones sustantivas del Reglamento de Régimen Académico por ser uno de los principales instrumentos jurídicos que regulan la educación superior en el Ecuador.

## **Evaluar la relación entre la gestión administrativa y la gestión académica en instituciones de educación superior. una propuesta metodológica**

La metodología cualitativa que se propone para evaluar la relación entre la gestión administrativa y la gestión académica en instituciones de educación superior fue aplicada en 2019 en la Universidad Técnica de Manabí, ubicada en la ciudad de Portoviejo, Ecuador. Esta Universidad es una institución de educación superior pública que tiene como misión formar académicos, científicos y profesionales responsables, humanistas, éticos y solidarios, comprometidos con los objetivos del desarrollo nacional, que contribuyan a la solución de los problemas del país, capaces de generar y aplicar nuevos conocimientos, fomentando la promoción y difusión de los saberes y las culturas, previstos en la Constitución de la República del Ecuador.

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de investigación**

Se realizó una investigación de campo, en la cual se recolectó información directamente de docentes

con cargos directivos que involucran tanto gestión administrativa (planificación, organización, integración, dirección y control) como gestión académica (investigación, docencia y vinculación con la sociedad), a través de una entrevista en profundidad.

### **Población y muestra de la investigación**

Los docentes que conformaron la población de la investigación, se indica en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2. Población de la investigación (responsables de procesos administrativos relacionados con las funciones sustantivas en la Universidad Técnica de Manabí)**

| <b>Cargo</b>  | <b>N.º de informantes</b> |
|---|---------------------------|
| Rector  | 1                         |
| Vicerrectora académica  | 1                         |
| Secretario  | 1                         |
| Decanos   | 10                        |
| Vicedecanos de Investigación, Postgrado, Vinculación y Práctica Profesional | 10                        |
| Directora Instituto de Investigación  | 1                         |
| Director del Instituto de Postgrado   | 1                         |
| Director del Instituto de Lenguas   | 1                         |
| Director del Instituto de Ciencias Básicas                                  | 1                         |
| Total   | 27                        |

**Fuente: Elaboración propia (2019)**

Se hizo un muestreo no probabilístico por conveniencia (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018), cuyos integrantes se eligieron a través de la disposición de estos a responder la pregunta abierta que se tomó como punto de partida para la entrevista. La muestra estuvo conformada por un total de 15 casos (ver cuadro N.º 3).

**Cuadro 3. Muestra de la investigación**

| <b>Cargo</b>  | <b>N.º de informantes</b> |
|---|---------------------------|
| Rector  | 1                         |
| Vicerrectora Académica  | 1                         |
| Secretario  | 1                         |
| Decanos   | 1                         |
| Vicedecanos de Investigación, Postgrado, Vinculación y Práctica Profesional | 7                         |
| Directora Instituto de Investigación  | 1                         |
| Director del Instituto de Postgrado   | 1                         |
| Director del Instituto de Lenguas   | 1                         |
| Director del Instituto de Ciencias Básicas                                  | 1                         |
| Total   | 15                        |

**Fuente: elaboración propia (2019)**

### **Recolección de la información**

A los integrantes de la muestra de participantes se le hizo una entrevista en profundidad que giró en torno a la siguiente pregunta clave:

Según su opinión, ¿Cómo se relaciona la gestión administrativa y la gestión académica en la Universidad Técnica de Manabí?

### Procesamiento de la información

Con el programa Atlas. ti versión 8 y sustentados en la teoría fundamentada, se codificaron las frases más frecuentes en las respuestas dadas por los docentes que conformaron la muestra (Cuadro 4). Posteriormente, se formó una red de relaciones conceptuales o red semántica (Figura 1) en función de esas respuestas y se formaron categorías de acuerdo a las relaciones entre ellas. Se elaboró una categoría central (relación gestión administrativa - gestión académica) la cual integró a su alrededor las categorías que surgieron y se construyeron a partir de las respuestas de los participantes.

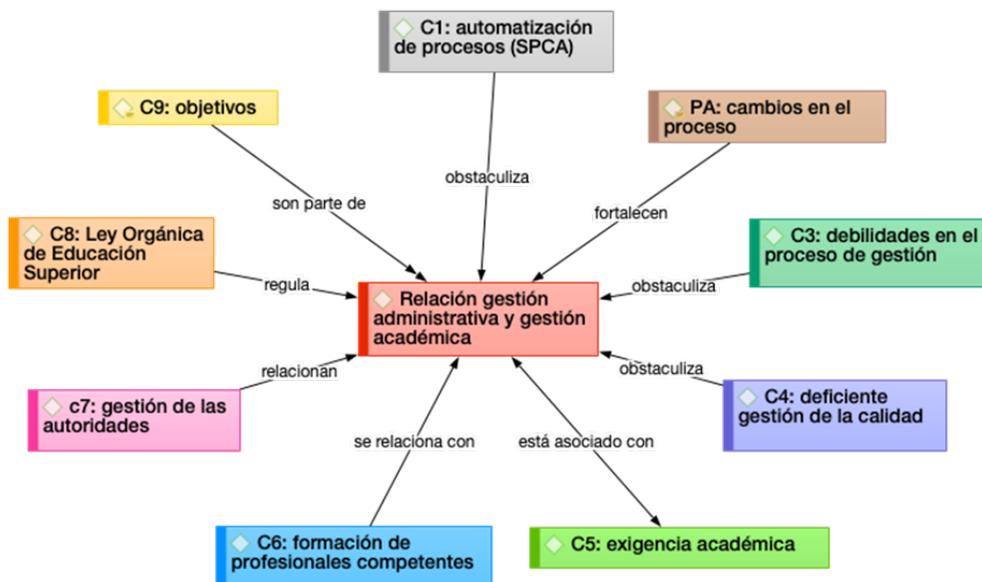
**Cuadro 4. Codificación de las respuestas a la pregunta ¿Cómo se relacionan los componentes de los procesos administrativos y la gestión académica en la Universidad Técnica de Manabí?**

| Cargo              | N.º de informantes |
|--------------------|--------------------|
| Información        | Total              |
| Respuestas o citas | 17                 |
| VARIABLES          | 2                  |
| Códigos            | 9                  |

Fuente: Elaboración propia (2019)

La red semántica que se muestra en la figura N.º 1 detalla de forma gráfica las categorías de análisis “gestión administrativa” y “gestión académica” vinculadas con los códigos a través de conectores.

**Figura 1. Red semántica de códigos**



Fuente: Elaboración propia 2019

## RESULTADOS

Como muestra la figura 1, la unidad central de análisis del estudio para la construcción de la red semántica fue la categoría relación gestión administrativa y gestión académica, alrededor de la cual se encuentran nueve códigos que se relacionan con ella y que provienen del contenido de las

respuestas de los informantes: C1 Automatización de procesos, C2 Cambios en los procesos, C3 Debilidades en el proceso de gestión, C4 Deficiente gestión de la calidad, C5 Exigencia académica, C6 Formación de profesionales competentes, C7 Gestión de las autoridades, C8 Ley Orgánica de Educación Superior y C9 Objetivos.

### **Análisis e interpretación de la red semántica de códigos**

#### **Código 1: Automatización de procesos (Sistema Institucional de Planificación y Control Académico/SPCA)**

En cuanto al código Automatización de procesos (SPCA), uno de los participantes manifestó que el Sistema de Planificación y Control Académico (SPCA) de la UTM permite medir y gestionar los procesos administrativos y los académicos, por lo tanto, debería mejorar a estos últimos. Se puede afirmar que este participante considera que la ausencia del SPCA sería un obstáculo tanto para ejecutar procesos administrativos y procesos académicos porque el SPCA, según su opinión, materializa la relación entre ambos procesos institucionales.

#### **Código 2: Cambios en el proceso**

Este código se obtuvo de la respuesta de uno de los participantes que manifestó que los procesos administrativos llevados a cabo por las autoridades, así como el desempeño del personal administrativo, están orientados a generar cambios que desarrollen a la institución. Esta respuesta conlleva a pensar que, de acuerdo a este participante, son las autoridades en conjunto con el personal los responsables de generar cambios institucionales. Evidentemente, esto requiere de eficiencia y eficacia en los procesos administrativos para que impacten positivamente en la gestión académica.

#### **Código 3: Debilidades en el proceso de gestión**

En cuanto este código, 4 participantes manifestaron principalmente en sus respuestas debilidades que consideraron existentes en la relación entre lo administrativo y lo académico, que según su opinión pueden obstaculizar el buen desempeño de ambos procesos. Manifestaron, la existencia de poca fluidez en dichos procesos, y poca relación entre ellos. Consideran que los procesos de gestión requieren estar mejor definidos y que hace reducir la burocracia cuando de gestión académica y de procesos administrativos se trata.

#### **Código 4: Deficiente visión de la gestión de calidad**

Este código se obtuvo de las respuestas de los participantes en las cuales se manifestó que en la UTM hay coordinación para que los procesos administrativos apoyen las gestiones académicas. Esto, según los entrevistados, satisface las necesidades de la dirección administrativa para ejecutar acciones académicas. Pero consideraron que las relaciones de los procesos se centran en obtener buenos resultados en las evaluaciones y no en la calidad permanente, sistemática y continua.

#### **Código 5: Exigencia académica**

Este código se obtuvo de las respuestas de tres participantes que manifestaron que los procesos administrativos se relacionan con la gestión académica con el fin de cumplir con lo que se pudiera llamar exigencias académicas. De acuerdo a estos entrevistados, los procesos administrativos y la gestión académica se integran para formar profesionales competentes, por lo cual las autoridades administrativas deben facilitar una mejor coordinación en las responsabilidades que se les den a los docentes para facilitar la gestión académica, haciendo que los profesores dediquen tiempo a las funciones sustantivas para generar conocimientos. Según las respuestas de los participantes, esto puede lograrse con una adecuada distribución de horas académicas y administrativas.

#### **Código 6: Formación de profesionales competentes**

Para este código, los participantes manifestaron que para lograr un profesional competente se debe motivar al docente a realizar investigaciones científicas que aporten al desarrollo pedagógico y

académico de la Institución, pues eso es lo que se requiere en todas las instituciones de educación superior, que su personal docente sea competente para llegar a la categoría deseada con sus respectivos méritos académicos.

### **Código 7: Gestión de las autoridades**

En cuanto a este código, los participantes manifestaron que los esfuerzos de las autoridades de la UTM por automatizar la gestión de los procesos administrativos y la gestión académica, necesitan incrementarse debido a que aún persisten problemas en cuanto a la disponibilidad de recursos para lograrlo, simplificación de procesos y reducción de la burocracia, lo que retrasa el logro de los objetivos institucionales. Otro participante manifestó que la gestión académica, como la de la investigación, está estrechamente relacionada con la gestión administrativa. Consideran que en la gestión de las autoridades se evidencia esta relación, especialmente con la planificación, ya se evidencia antes, durante y después de la contratación de personal académico y en la coordinación de las carreras.

### **Código 8: Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)**

En cuanto a este código, señala los participantes que la asignación de responsabilidades que se definen en la LOES para las IES del Ecuador y en los reglamentos se evidencia que debe existir relación entre los procesos administrativos y la gestión académica, así como también se evidencia esta relación en la planificación que realizan las autoridades de la UTM y en la distribución de responsabilidades que estos hacen.

### **Código 9: Objetivos**

El código Objetivos se obtuvo de las respuestas en las cuales se manifestó que los procesos administrativos van de la mano con la gestión académica porque incluyen en la planificación anual las tres funciones sustantivas de la UTM, que pueden ser consideradas como objetivos institucionales. Consideran que la gestión académica es un proceso sistemático orientado al fortalecimiento de la universidad y todos sus proyectos, procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos vinculados de manera innovadora al proceso de gestión académica, lo cual también pueden considerarse objetivos institucionales de la UTM. Esto es apoyado con la respuesta que indicó que la gestión administrativa sistematiza y visibiliza los procesos de docencia e investigación hacia la comunidad, los cuales son objetivos institucionales de la UTM.

A pesar de que algunas respuestas estaban orientadas a caracterizar la relación gestión administrativa – gestión académica de la UTM como débil, en general la mayoría de los entrevistados consideraron que la relación de estos dos procesos en la UTM presentaba fortalezas. Esta situación evidencia que por lo menos según la percepción de los entrevistados se cumple la relación gestión académica – gestión administrativa que plantea la LOES.

Para detallar un poco más la evaluación, de las respuestas obtenidas, se elaboró un cuadro que indica, según la opinión de los entrevistados, si en la UTM la gestión administrativa y la gestión académica se relacionan. En el mismo se evidencia que para la mayoría de los docentes entrevistados sí hay relación entre ambos procesos.

**Cuadro 5. Relación entre la gestión administrativa y la gestión académica en la Universidad Técnica de Manabí según las respuestas en los códigos**

| Código                                  | Presencia de relación |    |
|---|-----------------------|----|
|   | Si                    | No |
| Automatización de procesos.             |                       | X  |
| Cambios en los procesos.                | X                     |    |
| Debilidades en el proceso de gestión.   |                       | X  |
| Deficiente gestión de la calidad.       | X                     | X  |
| Exigencia académica.                    | X                     |    |
| Formación de profesionales competentes. | X                     |    |
| Gestión de las autoridades.             | X                     | X  |
| Ley Orgánica de Educación Superior.     | X                     |    |
| Objetivos.                              | X                     |    |

Fuente: Elaboración propia

## DISCUSIÓN

Aún cuando en la evaluación de la relación gestión administrativa – gestión académica de la UTM la opinión de la mayoría estaba orientada a considerar que, sí había relación y que además dicha relación presentaba fortalezas, no se deben perder de vista las otras opiniones para proponer acciones y estrategias que mejoren la relación entre esos dos procesos. Esto se debe a que la opinión de cada integrante de la muestra es de suma importancia dada su experiencia y responsabilidades que asumen en el cargo que ocupan. Esto, tal y como lo señalan Cañedo y Figueroa (2013), permite incrementar la inteligencia individual y colectiva y enriquecer el conocimiento y la cultura de la institución. Es así como lo señalan Cedeño, Davis y Cervantes (2015), que una apropiada convivencia en la universidad tiene que ver con su organización y con las interacciones entre los sectores académico, administrativo y estudiantil. Sin embargo, debe tenerse en cuenta las particularidades institucionales para lograrlo, de allí la importancia de este tipo de estudios. Por ello, estos autores hablan de instituciones saludables, es decir, aquellas que se basan en la confianza, en el respeto, en la solidaridad, en la equidad y en el diálogo. Valores que son importantes para optimizar al máximo los procesos de gestión en estudio.

## CONCLUSIONES

Una vez aplicada la metodología cualitativa propuesta para evaluar la relación entre la gestión administrativa y la gestión académica en la UTM, se puede concluir lo siguiente En general en la UTM los procesos académicos se pueden considerar que funcionan apropiadamente a pesar de las dificultades. Al parecer, según la percepción de algunos entrevistados, la gestión de las autoridades ha favorecido esta situación ya que sus esfuerzos han estado dirigidos a elevar el perfil académico de la institución y de su talento humano (docente, administrativo y de servicio), sin embargo, la percepción frecuente es que aún persisten debilidades que limitan las posibilidades de ejecutar de forma eficiente las actividades académicas, incluyendo su gestión. Por otro lado, las actividades administrativas asociadas a la gestión académica relacionadas directamente con el funcionamiento del sistema de planificación de control académico (SPCA) y el sistema de gestión académica (SGA) son percibidas como obstáculos que reducen el tiempo del docente para dedicarse a actividades estratégicas como la investigación y la vinculación con la sociedad. En cuanto a la metodología propiamente dicha, se concluye que, dada la riqueza de la información obtenida esta se puede constituir en una herramienta valiosa para que las autoridades puedan tomar acertadas decisiones con base en resultados racionalmente presentados y obtenidos de informantes con un perfil profesional de alto nivel ocupando cargos estratégicos dentro de la institución. Por lo tanto, tal

y como se indicó al final de los resultados de la evaluación, no se deben perder de vista las opiniones de los participantes que no fueron positivas porque, dado lo estratégico de los cargos que ocupan, sus opiniones fueron utilizadas como punto de partida para elaborar la propuesta de mejoras que a continuación se presentan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barriga, G. y Quevedo, C. (2009). Evaluación del proceso administrativo y propuesta de mejoramiento de la calidad a nivel nutricional de los comedores. Universidad de la Salle: Bogotá. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3236/T11.09%20B276e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bueno Blanco, R; Ramos Sámanos, M. y Berrelleza Gaxiola, C. (2018). Elementos básicos de administración, México: UAS-DGEP. Recuperado de: [file:///C:/Users/User/Desktop/Libros/2018%20libro%20Elementos\\_basicos\\_de\\_administracion.pdf](file:///C:/Users/User/Desktop/Libros/2018%20libro%20Elementos_basicos_de_administracion.pdf)

Cañedo Ortiz, T. y Figueroa Rubalcava, A. (2013). La práctica docente en educación superior: una mirada hacia su complejidad. *Sinéctica*, (41), 2-18. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/sine/n41/n41a4.pdf>

Cedeño, I.; Davis, L. y Cervantes, G. (2015). Gestión académica saludable en el contexto universitario. *Revista Electrónica Educare*, 19 (3), 1-25. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5169765>

Consejo de Educación Superior/CES (2018). Reglamento de Régimen Académico. Recuperado de: [http://desa.ces.gob.ec/doc/Reformas\\_Reglamentos/proyecto%20de%20reglamento%20de%20regimen%20academico.pdf](http://desa.ces.gob.ec/doc/Reformas_Reglamentos/proyecto%20de%20reglamento%20de%20regimen%20academico.pdf)

Chiavenato, I. (2006). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Mc. Graw Hill. p 143-152.

Hernández, H. y Rodríguez, G. (2012). *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, p. 165-277.

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.

Inciarte, A.; Marcano, N. y Reyes, M. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica, *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 221-243. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003405>.

Mendoza-Briones, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de la Ciencia*, (3) 2, mayo, pp. 947-964. Recuperado de: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaGestionAdministrativaParaLaInnovaci-6325898.pdf>

Ospina, N. (2010). *Administración Fundamentos*. Medellín: Ediciones de la U, p 88-132.

Robbins, S.; Decenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. 8va. Edición. México: Pearson Educación, p 106-227.

Stoner, J.; Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Pearson Educación. 6ta Edición. México: Prentice Hall, p 11-14.

Universidad Técnica de Manabí (2018). Nuestra Universidad. Quiénes somos. Recuperado de: <https://www.utm.edu.ec/la-universidad/quienes-somos>

Vélez, M. (2012). Indicadores para la evaluación de productividad científica y gestión académica en instituciones de educación superior, *La Técnica*, (9), 52-60. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6087684>

Vizcaíno, J. (2013). Diseño de un modelo de gestión para la vinculación de las Instituciones de Educación Superior con la comunidad. Trabajo de titulación para optar al grado de Magíster en Diseño y Evaluación de Proyectos. Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/1435/1/T-UCE-0005-267.pdf>

Weihrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Elementos de Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. 15ta edición. México: Mc Graw Hill.