



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Título:

**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, INDICADORES
ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PERIODO 2019 –
2021**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

AUTORA:

ECON. GUEVARA PAREDES ESTHER RENEE

TUTOR:

PhD. CARLOS ANÍBAL MANOSALVAS VACA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2023

DEDICATORIA

Este informe de investigación está dedicado a mí, porque pude demostrarme que todo lo que me propongo lo cumplo, a mi hija Angelique Chávez, por ser una niña valiente e inteligente, que ha logrado su independencia a temprana edad a causa de mi ausencia por mis estudios y quien ahora tiene el reto de superar cada una de mis metas cumplidas.

A mis padres Mixi Paredes y Román Guevara por su apoyo incondicional y por la confianza que han depositado en mí para que yo cumpla mi meta, a mi cuñada Narcisa Jácome, quien ha contribuido mucho en la familia.

A mi familia en general que ha pasado por momentos muy difíciles en los últimos meses a los seres queridos que perdimos, en especial a mi abuela Elvia Rodríguez, mis tíos Julio Rodríguez y Pedro Macías, porque estoy segura de que hoy celebran conmigo esta nueva meta cumplida.

AGRADECIMIENTO

A Dios que es mi guía en cada paso que doy, a mi hermano José Guevara, por su aporte desinteresado para el inicio de esta maestría.

Al MSc Víctor Pizarro presidente del Colegio de Economistas del Guayas, por su valiosa gestión, para que los socios sigamos creciendo profesionalmente, a mis Tíos Jenny Paredes y Francisco Chávez, a mi querida amiga y colega Evelyn Castro por acompañarme en este reto y estar siempre apoyándome moralmente.

Al PhD Carlos Manosalva, por guiarme en el desarrollo de este trabajo de investigación y finalmente y no menos importante a la Universidad Península de Santa Elena (UPSE) a sus profesores de excelencia que impartieron sus conocimientos de calidad y calidez.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación: **ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, INDICADORES ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PERIODO 2019 – 2021**, bajo la modalidad de titulación informe de investigación elaborado por el maestrando **Econ. Esther Renee Guevara Paredes**, de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERCERA COHORTE**, de **LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE**

SANTA ELENA, previo a la obtención del Título de Magíster **EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERCERA COHORTE**, me permito declarar que luego de haber orientado, dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual lo apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



.....
Ing. Carlos Anibal Manosalvas Vaca PhD.
Tutor.

TRIBUNAL DE GRADO



Mgtr. Christian Zúñiga Muñoz
COORDINADOR DEL PROGRAMA



Firmado electrónicamente por:
**WILLIAM ALBERTO
CAICHE ROSALES**

Mgtr. William Caiche Rosales
PROFESOR ESPECIALISTA 1

JACQUELINE DEL
ROCIO BACILIO
BEJEGUEN

Firmado digitalmente por JACQUELINE DEL ROCCO BACILO
BEJEGUEN
DN: cn=JACQUELINE DEL ROCCO BACILO BEJEGUEN, o=EC,
ou=OFICIO GENERAL CENTRAL DEL ECUADOR, ou=ENTIDAD DE
CERTIFICACION DE INFORMACION-EC/CE
Motivo Soy el autor de este documento
Ubicacion:
Fecha: 2023-02-01 10:07:19:05

PhD. Jacqueline Bacilio Bejegen
PROFESOR ESPECIALISTA 2



Firmado electrónicamente por:
**CARLOS ANIBAL
MANOSALVAS VACA**

PhD. Carlos Manosalvas Vaca
TUTOR

Abg. María Rivera González, Mgtr.
SECRETARIA GENERAL

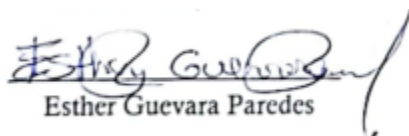
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación titulado “**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, INDICADORES ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PERIODO 2019 - 2021**” y elaborado por **Esther Renee Guevara Paredes**, declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa agropecuaria.

Transferencia de derechos autorales.

"El contenido del presente Trabajo de Titulación es de mi responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena".

Atentamente,


Esther Guevara Paredes
Ci. 1205215971



Instituto de Postgrado

Libertad, 02 de agosto de 2023

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado **ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, INDICADORES ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PERIODO 2019 – 2021** elaborado por el/la estudiante **Econ. Esther Renee Guevara Paredes**, egresado/a de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERCERA COHORTE**, del IPG de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio COMPILATIO, luego de haber cumplido los requerimientos exigidos de valoración, el presente proyecto ejecutado, se encuentra con 4% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente informe.

Adjunto reporte de similitud.

Atentamente,



CARLOS ANÍBAL
MANOSALVAS VACA

PhD. Carlos Aníbal Manosalvas Vaca

0602898496
DOCENTE TUTO

Índice de Contenidos

i. Introducción	1
ii. Situación Problemática	2
iii. Formulación Del Problema.....	4
iv. Justificación Teórica.....	4
v. Justificación Práctica	5
vi. Objetivos Del Estudio.....	6
vii. Objetivo general	6
viii. Objetivos específicos.....	6
ix. Hipótesis	6
x. Planteamiento hipotético.....	6
Capítulo I	8
Marco Teórico.....	8
1.1 Antecedentes	8
1.2 Revisión de la Literatura.....	9
1.2.1 Teoría de la Administración Pública	10
1.2.2 Teoría de la Gobernanza Académica	14
1.2.3 Teoría de la Gestión del Conocimiento	16
1.2.4 Teoría de la Calidad en la Educación Superior.....	18
1.3 Fundamentos Conceptuales	19
1.3.1 La Planificación Económica	19
1.3.2 Plan Nacional de Desarrollo	20
1.3.3 Gestión Administrativa Pública	21
1.3.4 Gobernanza Universitaria	22
1.3.5 Rendimiento Académico.....	24
1.4 El Contexto de la Educación Superior en América Latina	24

1.5 El Contexto Macroeconómico y el Financiamiento de la Educación Superior en el Ecuador	26
Capítulo II.....	29
Marco metodológico	29
2.1 Enfoque De La Investigación	29
2.2 Modalidad De La Investigación.....	30
2.3 Tipo De Investigación.....	30
2.4 Población	31
2.5 Diseño de Muestreo	31
2.6 Matriz de Consistencia.....	32
2.7 Técnicas e Instrumentos.....	33
2.8 Diseño de Recolección y Procesamiento De Datos	34
Capítulo III.....	35
Resultados y discusión.....	35
3.1 Análisis de datos	35
3.1.1 Análisis del modelo de planificación prospectiva en la Universidad de Guayaquil.....	35
3.1.2 El diseño de estrategias y el modelo de planificación invertida de la Universidad de Guayaquil	37
3.1.3 Análisis del presupuesto codificado para la Universidad de Guayaquil.....	40
3.1.4 Análisis del presupuesto devengado para la Universidad de Guayaquil	43
3.1.5 Análisis de la productividad en el modelo de GA de la Universidad de Guayaquil.....	47
3.1.6 La oferta académica de la Universidad de Guayaquil	50
3.1.7 Análisis de la eficiencia del modelo de GA de la Universidad de Guayaquil.....	53
3.1.8 Análisis de la producción académica en la universidad de Guayaquil	56

3.1.9 Análisis del rendimiento académico de los estudiantes de la Universidad de Guayaquil.....	60
3.2 Discusión	66
Capítulo IV	70
Propuesta.....	70
4.1 Programa de gobierno adjunto a la GA para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de la UG.....	70
4.2 Justificación de la propuesta	70
4.3 Objetivos de la propuesta.....	72
4.4 Antecedentes de la propuesta.....	72
4.5 Propuesta.....	73
4.5.1 Misión del programa de gobierno	77
4.5.2 Ejes del programa de gobierno	77
Conclusiones.....	78
Recomendaciones	79
Bibliografía	80
Anexos	88
A1. Matriz de operacionalización de las variables	88
A2. Fundamentación Legal.....	89
A3. Formato de la encuesta.....	95
A4. Cronograma del trabajo de investigación	100
A5. Evidencias Fotográficas	102

Resumen

El presente estudio, busca analizar el impacto del modelo de gestión administrativa en el rendimiento académico en la Universidad de Guayaquil, período 2019-2021. La metodología aplicada en la presente investigación se compone de un enfoque mixto, el método de observación es analítico – deductivo. El tipo de estudio es descriptivo – explicativo y no experimental. La recolección de información fue documental y por medio de encuestas, la medición de la relación entre las variables se realizó mediante una prueba de fiabilidad que determinó un Alfa de Cron Bach. Entre los principales resultados se encontró un modelo de GA ineficiente, en ninguno de los períodos se pudo ejecutar la totalidad del presupuesto codificado. El 90% de los fondos asignados en los rubros presupuestarios fue dirigido al gasto corriente. Se determinó un bajo nivel de productividad efectiva que fue 3,72 veces menor a la proyectada. La oferta académica fue relativamente estable y absorbió alrededor del 4,16% de la demanda en educación superior. Los resultados de los indicadores de relación docente – estudiante determinó una sobre carga laboral en los docentes del 27%. El modelo de GA en la UG incidió sobre el rendimiento académico en un 85,3%.

Palabras clave: Modelo, Gestión Administrativa, Indicadores de gestión, Indicadores de rendimiento académico.

Abstract

The present study seeks to analyze the impact of the administrative management model on academic performance at the University of Guayaquil, period 2019-2021. The methodology applied in this research consists of a mixed approach; the observation method is analytical - deductive. The type of study is descriptive - explanatory and not experimental. The collection of information was documentary and through surveys, the measurement of the relationship between the variables was carried out through a reliability test that determined a Cron Bach Alpha. Among the main results, an inefficient GA model was found; in none of the periods could the entire codified budget be executed. 90% of the funds allocated in the budget items were directed to current spending. A low level of effective productivity was determined, which was 3.72 times lower than projected. The academic offer was relatively stable and absorbed around 4.16% of the demand in higher education. The results of the teacher-student relationship indicators determined a 27% workload on teachers. The GA model at UG affected academic performance by 85.3%.

Key Words: Model, Administrative Management, Management indicators, Academic performance indicators.

i. Introducción

El desarrollo de la presente investigación tendrá como objetivo el análisis del modelo de gestión administrativa (GA) desarrollado en la Universidad de Guayaquil (UG) durante el periodo 2019 – 2021. El resultado del análisis se contrastará con el comportamiento de los indicadores académicos; la finalidad del enfoque será de determinar los efectos del modelo de gestión administrativa de la institución en el rendimiento académico. El mismo que será examinado desde la perspectiva de la plantilla docente, como desde el punto de vista de los estudiantes.

El análisis del modelo de GA imperante en la UG busca comprender los efectos de un modelo sobre el rendimiento académico. Cabe considerar, que los esfuerzos de las instituciones de educación superior (IES), se concentran en mejorar la calidad de la educación superior en el Ecuador. Al final del estudio, se podrá entender la incidencia del modelo de GA sobre el rendimiento académico.

Se espera que los resultados aporten en los procesos de mejora continua en las instituciones de educación superior. Además, el éxito del análisis permitirá proponer recomendaciones que podrían ser replicadas con la previa adaptación a otras instituciones del sector público. De esa manera, se optimizaría la administración pública en todos sus sectores y se brindaría a la comunidad un servicio integral y de calidad, a fin de incrementar el nivel de vida de la sociedad.

La presente investigación se desarrolla mediante la revisión teórica de los postulados que fundamentaron la gestión administrativa del sector público, y de la necesidad de potencializar a las personas mediante el incremento de los conocimientos. El enfoque que se presenta es cuantitativo y el perfil de estudio descriptivo; el análisis de los datos empíricos ayudará a la formulación de indicadores de eficiencia y eficacia administrativa. Además de establecer indicadores de rendimiento académico.

Las conclusiones que se obtengan con el desarrollo del estudio beneficiarán a la comunidad universitaria y al resto de actores sociales. Aunado a ello, permitirá identificar fortalezas y debilidades del modelo de gestión administrativa actual. El aporte del presente estudio contribuye a la cuota que como comunidad se debe entregar con la finalidad de dar cumplimiento a lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador, respecto al aporte de la participación ciudadana en las funciones del Estado.

ii. Situación Problemática

Los modelos de gestión administrativa en las instituciones públicas son adaptaciones de un modelo general propuesto en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). De acuerdo con el artículo 280 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), El PND es el instrumento básico para el diseño de las políticas, programas y proyectos públicos, para la estimación ejecución del Presupuesto General del Estado (PGE). Su observancia será de carácter obligatorio para todas las instituciones del sector público.

El papel de la gestión administrativa (GA), en las Instituciones de Educación Superior (IES), ha implicado que se cuestione los procesos administrativos en la toma de decisiones y sus efectos reflejados en el rendimiento académico. Pantoja (2019), señaló que la gestión administrativa y su desempeño en las IES se han basado en un concepto de gobernanza universitaria. Se usó ese enfoque para hacer referencia a la función directiva en las organizaciones universitarias.

A pesar de que la educación superior es un derecho de las personas y la calidad es un deber que debe preservar el Estado, el tema que se propone en el presente estudio ha sido poco explorado. Se debe reconocer que la GA en las IES tienen efectos sobre el rendimiento académico de los estudiantes; de no realizarse estudios que indaguen a profundidad la relación entre las variables, no se podrían ejecutar procesos de mejora continua que aporten al desarrollo económico y social.

En este aspecto, en el período de análisis de la GA, se hace notar que la UG no ha podido ejecutar la totalidad del presupuesto codificado. Desde el punto de vista de la administración pública en los recursos económicos, lo descrito sugiere una ineficiencia en la GA. Lo cual,

permite deducir que hay proyectos o programas académicos que no se han desarrollado a pesar de estar planificados.

Por otra parte, la falta del cumplimiento en la ejecución presupuestaria de la UG implica problemas en la gestión del personal docente y administrativo. Lo descrito, repercutiría sobre el rendimiento académico de los estudiantes de la referida institución. Cabe recordar, que las normas internacionales mencionan que en las IES el número de estudiantes por cada docente no debe superar los 15 alumnos. Algo que se ha visto que no se ha cumplido, pues las aulas de clases están compuestas por un promedio de 40 estudiantes.

De hecho, la GA en las IES deben promover el uso eficiente de los recursos públicos recibidos; caso contrario se produciría un recorte en la asignación presupuestaria. Esta percepción implicaría que las IES deberían realizar evaluaciones internas de forma periódica; con la finalidad de efectuar un diagnóstico referente a la gestión académica y administrativa, a fin de diseñar planes de mejora para fortalecer la GA y académica (Asencio, Fábregas, & Carmona, 2019).

Lo descrito hasta el momento reflejaría las habilidades del administrador, cuyo prestigio se consigue por su capacidad de aplicar la teoría para alcanzar sus éxitos (Torres, 2014). Referente a las IES lo señalado dejaría entrever las capacidades para incrementar la oferta académica y en la generación de nuevos conocimientos. Lo contrario tendría como efecto una demanda académica insatisfecha y un estancamiento en el rendimiento académico. Aspectos que señalan la importancia de la administración pública, dado que inciden en la calidad de vida de la sociedad (Amaru, 2019).

Cabe mencionar que la falta estudios que realicen un diagnóstico situacional de la GA en el rendimiento académico de la UG traería como principal efecto, el aumento en la tasa de deserción estudiantil. Aunado a ello, no se estaría cumpliendo con las disposiciones generales de proporcionar a la ciudadanía una educación superior de calidad. Por lo que, se ahondaría en el deterioro de la formación académica de nuevos profesionales.

iii. Formulación Del Problema

¿Cuál es el impacto del modelo de gestión administrativa en el rendimiento académico en la Universidad de Guayaquil, período 2019-2021?

iv. Justificación Teórica

La calidad en la educación representa uno de los compromisos adquirido durante la conferencia de la Organización de las Naciones Unidas; corresponde al objetivo cuatro referente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2022). A partir de esa declaratoria, los países de todo el orbe asumieron el reto de incluir entre sus planes nacionales de desarrollo objetivos, que se alcanzaran por medio de políticas públicas, a fin de mejorar la calidad de sus sistemas educativos en todos los niveles.

El artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, señala a la administración pública como un servicio que el Estado proporciona a la colectividad. Agrega que este proceso de gestión administrativa debe llevarse de acuerdo a los principios de eficacia, eficiencia y calidad. Además, la administración pública debe llevarse debidamente planificado, con transparencia e implementarse mecanismos de control para evaluar la gestión (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

En las IES independientemente del contexto político, económico y social, son instituciones que deben ejecutar procesos de mejora continua. Por su naturaleza institucional, tendrán la misión de generar conocimiento y proporcionar nuevos aportes que contribuyan al desarrollo económico y social de la colectividad. En este entorno, el seguimiento y control de la gestión administrativa, resultará relevante en la medida que se puedan alcanzar los objetivos (Ordóñez, Cárdenas, Cuadrado, & Zamora, 2021).

Según Comas, Campaña, & Beltrán (2020), referente a la gestión administrativa, señalaron que el control interno es importante en las instituciones. Facilita observar los hechos con claridad; y evaluar la eficacia de las operaciones en la toma de decisiones, mediante el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de un plazo determinado. De esa forma se puede dar cumplimiento a lo dispuesto en las normativas legales.

Los argumentos expuestos, presentaron de forma sistemática la justificación teórica que fundamentó el desarrollo de la presente investigación. En el proceso investigativo y posterior al análisis de los resultados, se obtendrán los argumentos que permitan validar los preceptos teóricos que se expongan. Además, el estudio pone en un contexto actualizado una problemática de la que adolece las IES en el Ecuador.

v. Justificación Práctica

Una vez que se presentó la justificación teórica del estudio, se esgrime la justificación práctica. En este aspecto, los resultados que se obtengan con el análisis de la información cuantitativa permiten evaluar la eficiencia del modelo de GA en la UG. El desarrollo de indicadores, sirven para justificar el alcance del modelo de gestión en una IES. Además, facilita el análisis del uso de recursos públicos de acuerdo a los programas detallados en el Plan Anual de Inversiones (PAI).

Los resultados que se obtengan del estudio aportan a la optimización de los procesos administrativos. En este aspecto, la crítica no recae únicamente en el manejo de recursos públicos, sino en la capacidad para gestionar el talento humano del cual depende la calidad de la educación superior. La revisión que se provee en el presente estudio es integral, se trata de observar y analizar la GA desde la perspectiva del manejo de fondos públicos, personal administrativo y docente y manejo de la oferta académica y producción científica.

Como resultado del proceso de indagación y análisis, la comunidad universitaria son los beneficiarios directos. Esto se debe a que una educación de calidad tendrá repercusiones significativas sobre la calidad de vida de los estudiantes. Lo cual, se constituye en el principal impacto de la GA en la UG. Sin embargo, el modelo de GA no es la única variable a revisar en el presente estudio, el análisis de los resultados también observa detalles correspondientes al rendimiento académico.

Para lo cual, se realizan indicadores que muestren la forma que tienen los estudiantes de optimizar el uso del tiempo y material de aprendizaje. Se recuerda que el rendimiento académico es una forma de analizar la productividad del capital humano. El tema se constituye en un hecho relevante, dado que las empresas valoran al personal que tiene mayor productividad laboral y en este aspecto el rendimiento académico permite estimar tal indicador.

El Estado y demás instituciones serían los beneficiarios indirectos; dado que se contribuye a la formulación de las políticas, programas, y gestión administrativa que se respaldan en los resultados evidenciados en los indicadores del modelo de GA. De acuerdo con esta perspectiva, los resultados de la investigación aportan en el diseño de estrategias para optimizar el uso de recursos en la administración pública.

vi. Objetivos Del Estudio

vii. Objetivo general

Analizar el impacto del modelo de gestión administrativa en el rendimiento académico en la Universidad de Guayaquil, período 2019-2021

viii. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional del modelo de GA de la Universidad de Guayaquil, período 2019-2021
2. Determinar la evolución en la absorción de la demanda académica en la Universidad de Guayaquil, periodo 2019 – 2021
3. Examinar el rendimiento académico de estudiantes matriculados en la Universidad de Guayaquil, período 2019-2021

ix. Hipótesis

x. Planteamiento hipotético

Acorde con un enfoque mixto de los hechos que son objeto de la investigación, se formula el planteamiento hipotético correlacional en concordancia con el alcance del estudio:

- H_0 : El desarrollo del modelo GA en la UG, no impactó directamente en el rendimiento académico de los estudiantes durante el período 2019 – 2021.

- H₁: El desarrollo del modelo de GA en la UG si impactó directamente en el rendimiento académico de los estudiantes durante el período 2019 – 2021.

Capítulo I

Marco Teórico

1.1 Antecedentes

De acuerdo con la información proporcionada por los informes del MEF (2023), en el Ecuador existen alrededor de 28 universidades públicas que son consideradas para la elaboración del Presupuesto General del Estado (PGE). Del total de universidades públicas registradas a nivel nacional, el 10,71% se encuentran en la provincia del Guayas. En la ciudad de Guayaquil existen dos universidades públicas La Escuela Politécnica del Litoral y la Universidad de Guayaquil.

La Universidad de Guayaquil es una institución jurídica sin fines de lucro, fue instituida como Junta Universitaria del Guayas por el Congreso Nacional en 1867. Al año siguiente la Facultad de Jurisprudencia fue la primera en crearse. Los años posteriores se registraron varios intentos por crear a la institución universitaria; pero fue hasta 1897 en que se creó la Ley que diera la figura definitiva como Universidad de Guayaquil. Para entonces, la institución ya contaba con las operaciones de la Facultad de Medicina además de la Facultad de Jurisprudencia (Universidad de Guayaquil, 2022).

En la actualidad la Universidad de Guayaquil (UG), está conformada por 18 facultades que está integrada por 48 carreras de pre grado, 8 maestrías y 21 especialidades médicas. Como IES la misión de la UG es la de generar, preservar y difundir los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos, de forma crítica, creativa e innovadora, para el fortalecimiento profesional y ético del talento humano de la nación y así contribuir al desarrollo sustentable en un ambiente de justicia y paz (Universidad de Guayaquil, 2021).

El análisis de la GA en las IES ha permitido identificar fortalezas y debilidades en el manejo de los recursos disponibles, la toma de decisiones, la implementación de nuevas carreras de grado y post-grado; además de implementar nuevas estrategias que tengan objetivos medibles y que se encuentren concatenados. Cabe resaltar que los procesos de control y evaluación ayudan a implementar nuevas tecnificaciones el sistema educativo. De ese modo se podría alinear las perspectivas financieras y sociales para brindar una educación de calidad. (Alay & Pizarro, 2016).

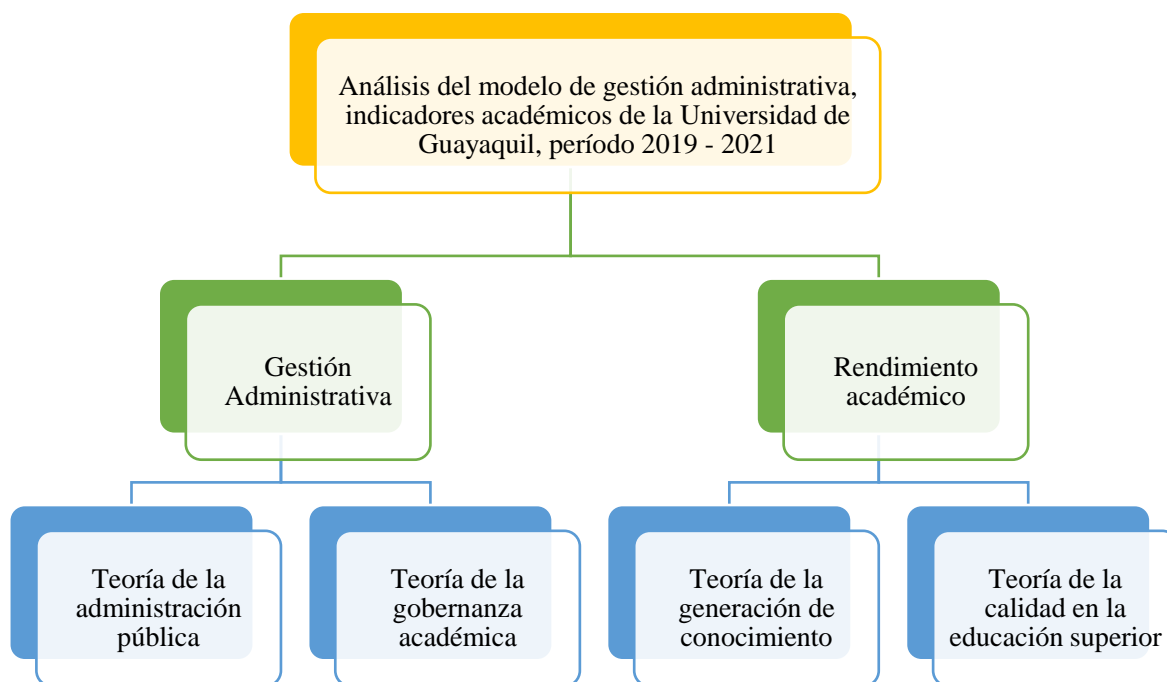
Henríquez & Henríquez (2019), señalaron que los problemas en las IES son múltiples; sin embargo, todo se encontró relacionado con la burocracia como eje principal de las deficiencias administrativas. Dentro de las instituciones universitarias, los estudiantes y los docentes son factores fundamentales; por ende, todas las mejoras que se implemente en la UG deben estar encaminadas a incrementar la satisfacción en el nivel educativo y en propiciar un ambiente laboral idóneo. Con ello se demostraría la eficiencia en la GA.

1.2 Revisión de la Literatura

La presente investigación implica el análisis de la gestión administrativas en las instituciones públicas y del rendimiento académico. La revisión de la literatura será estructurada en función de las variables mencionadas; se expondrán las teorías de administración pública y de la gobernanza académica para la variable independiente. La revisión literaria de la variable dependiente expondrá las teorías de la generación de conocimiento y de la calidad en educación superior. El detalle de lo descrito se ilustrará en un mapa de revisión de la literatura.

Figura 1

Mapa de revisión de la literatura



Elaboración propia.

En los siguientes apartados se describirán los preceptos teóricos con los cuales, se explicaría el comportamiento de las variables que atañen al problema central de la investigación. Cabe mencionar que la revisión teórica de la literatura recopilará los fundamentos de diferentes autores, con la finalidad de enriquecer la investigación al proporcionar diferentes perspectivas.

1.2.1 Teoría de la Administración Pública

La administración pública recae en el estudio de las ciencias sociales, se concibe como un sistema dinámico e integrado, que se basa en estructuras, normas, métodos y procedimientos con el objetivo de brindar un servicio público para beneficiar a la comunidad a la que sirve. La prestación de los servicios públicos se realiza de manera racional sin perjuicio de los intereses comunitarios. De esa manera, utiliza los instrumentos idóneos para obtener los mejores resultados (Galindo-Camacho, 2016).

El enfoque de la administración pública se fundamenta en la satisfacción de las necesidades sociales. Representa un apostolado, porque a diferencia de la GA administrativa tradicional de las empresas; el sector público por su estructura persigue fines sociales en lugar de fines pecuniarios. Regularmente la GA en las instituciones públicas se encuentra alineada a objetivos de la política pública y del PND.

Morejón (2016), sostiene que la diferencia principal entre una administración pública y privada ha radicado en la procedencia de sus ingresos y en la definición de su objetivo. Mientras que las instituciones públicas, basan su administración en objetivos sociales; las instituciones privadas, basan su administración en objetivos que subyacen en la maximización de sus beneficios económicos.

En este sentido la administración pública refleja la forma en que se ha utilizado la asignación presupuestaria recibida para el cumplimiento de los servicios públicos. De esa manera, se atienden las demandas de la comunidad; el cumplimiento del presupuesto asignado y su correcta ejecución mediante una administración pública eficiente se refleja en el nivel de satisfacción de la sociedad beneficiada (Mendoza-Zamora, Loo-Carvajal, Salazar-Pin, & Nieto-Parrales, 2018).

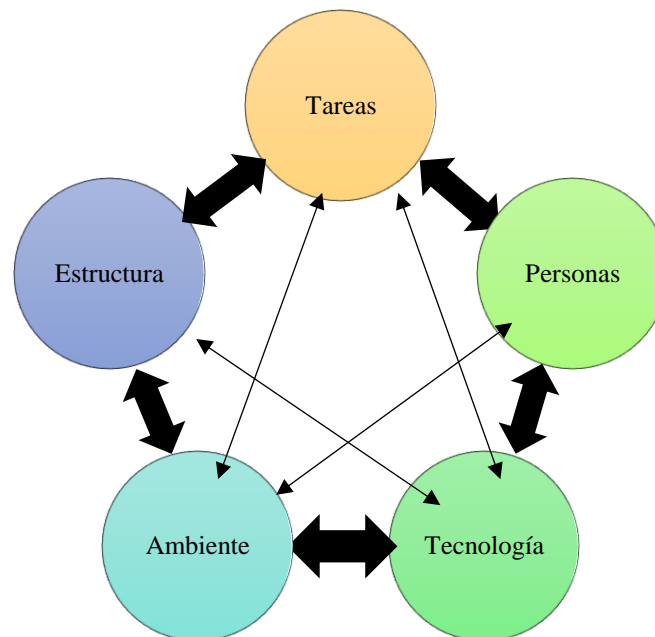
Los principios que históricamente han sustentado el desarrollo de las administraciones públicas se han relacionado con la transparencia, participación colaboración. El espíritu de servicios debe primar en todas las instituciones públicas; en dónde la GA es el fiel reflejo de

un Estado democrático y de sus fines sociales. Además, la pericia en el manejo de las variables inmersas en la conducción organizacional aumenta las posibilidades de alcanzar los objetivos trazados en las administraciones públicas en los plazos establecidos. En ese aspecto, la función de control y evaluación es importante para determinar las acciones realizadas permiten el cumplimiento de dichos objetivos.

Izquierdo (2021), señaló que la administración pública se encarga de controlar la calidad de los servicios públicos. La gestión administrativa de los servidores públicos resulta preponderante al momento de ejecutar de forma eficiente los recursos asignados por el Estado. Por lo tanto, la calidad en el servicio de los bienes públicos depende de las habilidades de los funcionarios públicos para administrar los recursos puestos a disposición, con el objetivo de satisfacer las necesidades sociales.

Figura 2

Variables básicas en la estructura de la administración



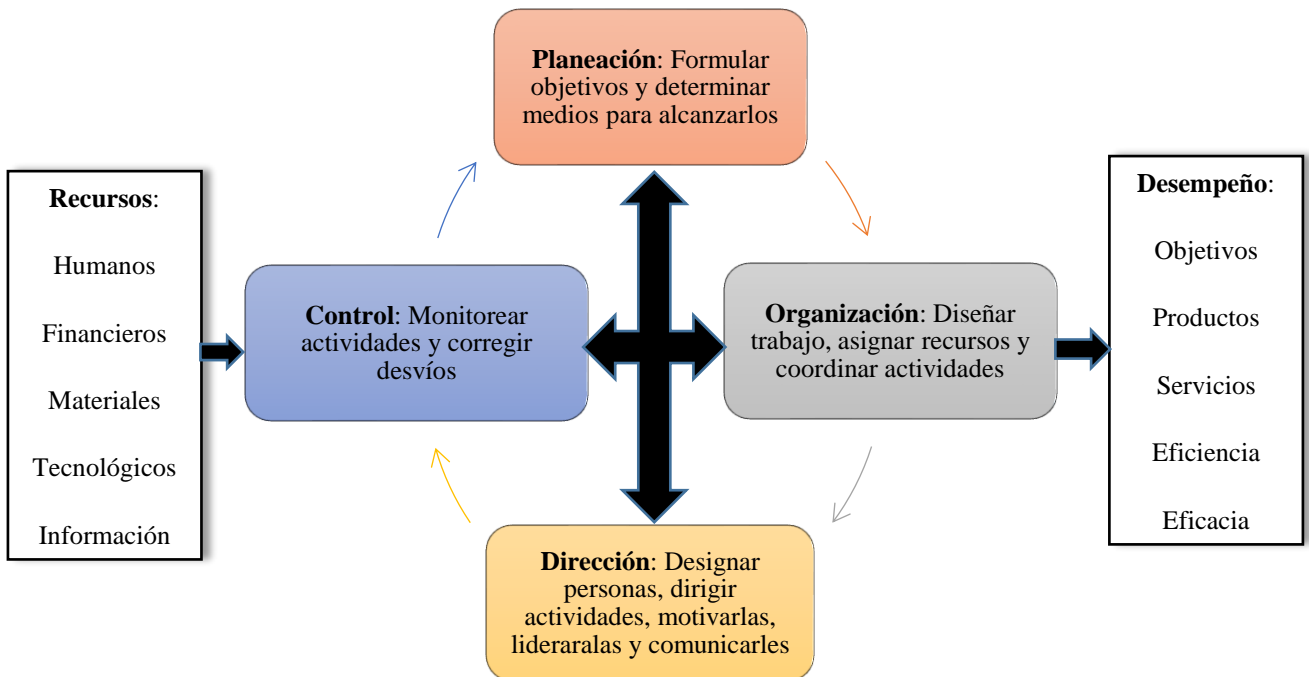
Adaptado del libro "Fundamentos de la administración". Elaboración propia.

Cabe recordar que el desempeño de la estructura organizacional de la administración pública posee un enfoque integral. En el sentido de que las cualidades de administrador permitirían ejecutar las políticas económicas referente a la administración y distribución de los recursos públicos. La finalidad de alinear las cualidades mencionadas con la administración pública y su trascendencia en las IES es que facilitarían el desarrollo de las sociedades en un determinado territorio.

Alfaro & Gómez (2016), sostiene que la sociedad moderna reclama que la administración pública se ejecute con transparencia y eficiencia. Para tal efecto las instituciones públicas deben aplicar mecanismos de control y evaluación, a fin de dar seguimiento a las acciones realizadas por la gestión administrativa. La plena satisfacción de las necesidades de la sociedad que demanda bienes y servicios públicos, debe ser el objetivo principal de toda administración pública.

Se debe resaltar que, en los últimos años dentro del proceso de formulación, control y evaluación de la administración pública, se ha fomentado la participación activa de la comunidad. Una mayor participación de la sociedad es parte de los modelos de administración pública modernos; en el cual, se estrecha la relación estado – sociedad. El fortalecimiento de las relaciones entre actores públicos y privados resulta necesario para facilitar la gobernanza y gobernabilidad del Estado (Garza, Yllán, & Barredo, 2018).

Awaah, y otros (2021), añadieron que la administración pública no sólo debe involucrar a la sociedad en el proceso de formulación, diseño, control y evaluación; sino que debe ser una disciplina a estudiarse en las instituciones de educación superior. De esa manera, se podrán cultivar las competencias necesarias para la correcta ejecución de las funciones administrativas. Las mismas que dependen en todo momento de las habilidades del servidor público seleccionado para el cargo.

Figura 3*Funciones de la gestión administrativa*

Adaptado del libro Teoría General de la Administración. Elaboración propia.

En la figura 3 se podría identificar que la gestión administrativa, sería un proceso inherente a las actividades realizadas de forma individual y grupal, al interno y externo de las organizaciones. Por ende, la gestión administrativa, implicaría el conocimiento de técnicas para distribuir recursos económicos a fin de proveer un bien o servicio. La eficiencia en la administración implicaría el uso adecuado de determinadas variables en relación a la organización (Méndoza & Moreira, 2021).

Morejón-Santiestevan (2018), sostiene que las funciones en la administración pública, brindan un servicio relevante a la comunidad; no obstante, vale recordar que son actividades desempeñadas por el ser humano; por ende, éste es el agente principal en la estructura de cualquier institución. A partir de esa concepción, los factores determinantes de la eficiencia en la gestión administrativa y sobre todo en instituciones públicas; se verán reflejadas en las habilidades para alcanzar los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

Lo descrito dejó entrever que al igual que las instituciones privadas, en el sector público la eficiencia de la gestión administrativa se medirá conforme a los recursos disponibles para alcanzar las metas propuestas. Es decir, se evaluará de acuerdo a los resultados obtenidos. En este aspecto, el ser humano sería el sujeto y fin sobre el cual recaerá el propósito de la

administración pública. Dado que representará el ente ejecutor y es, por quién, se ejecutarán las acciones con fines sociales.

Buleca & Mura (2014), señalaron que la administración pública constituye una actividad relevante en la vida de las sociedades de cualquier país del mundo. Esto se debe, a que la gestión administrativa de los funcionarios públicos incide directamente sobre la calidad de vida de las personas. En función de aquello, al igual que en el sector privado, la administración pública debe generar métodos para el control y evaluación para medir la eficacia en la administración pública.

1.2.2 Teoría de la Gobernanza Académica

En las últimas décadas el concepto de gobernanza ha recibido algunos aportes; por lo que se ha adaptado desde diferentes perspectivas. Sin embargo, la esencia básica de la gobernanza no se ha perdido y sigue asociado con la organización política administrativa del sector público. Además, se ha nutrido de los principios sociales que impulsan la economía del conocimiento. El deber de mantener un gobierno transparente, solidario y con finanzas sostenibles, ha sustentado los recientes aportes a la gobernanza (Subirats, 2022).

Una de las adaptaciones a las que se hace referencia está relacionado con el papel de la gobernanza en las instituciones de educación superior. La gobernanza universitaria refleja el esfuerzo realizado por el cumplimiento de los objetivos académicos, toma de decisiones, resolución de conflictos y consensos. Dichos esfuerzos se verán reflejados en el rol que cumple la institución universitaria para satisfacer la demanda de conocimientos que permitan dotar de capacidades especiales de acuerdo a la matriz productiva (Ganga-Contreras & Nuñez-Mascayano, 2018).

Pacheco (2013), sostiene que la gobernanza académica es un fundamento teórico relativamente nuevo; que ha sido adaptado para entender la forma en que los programas gubernamentales, han incidido en la sociedad civil. Añade que gobernar adquiere un sentido cognoscitivo dentro de las instituciones académicas; y, no se limita a las acciones tomadas con la intención de dirigir una sociedad. Sino, que a través de la gobernanza académica se puede contribuir a la formación de capital humano para alcanzar el desarrollo económico, social y cultural.

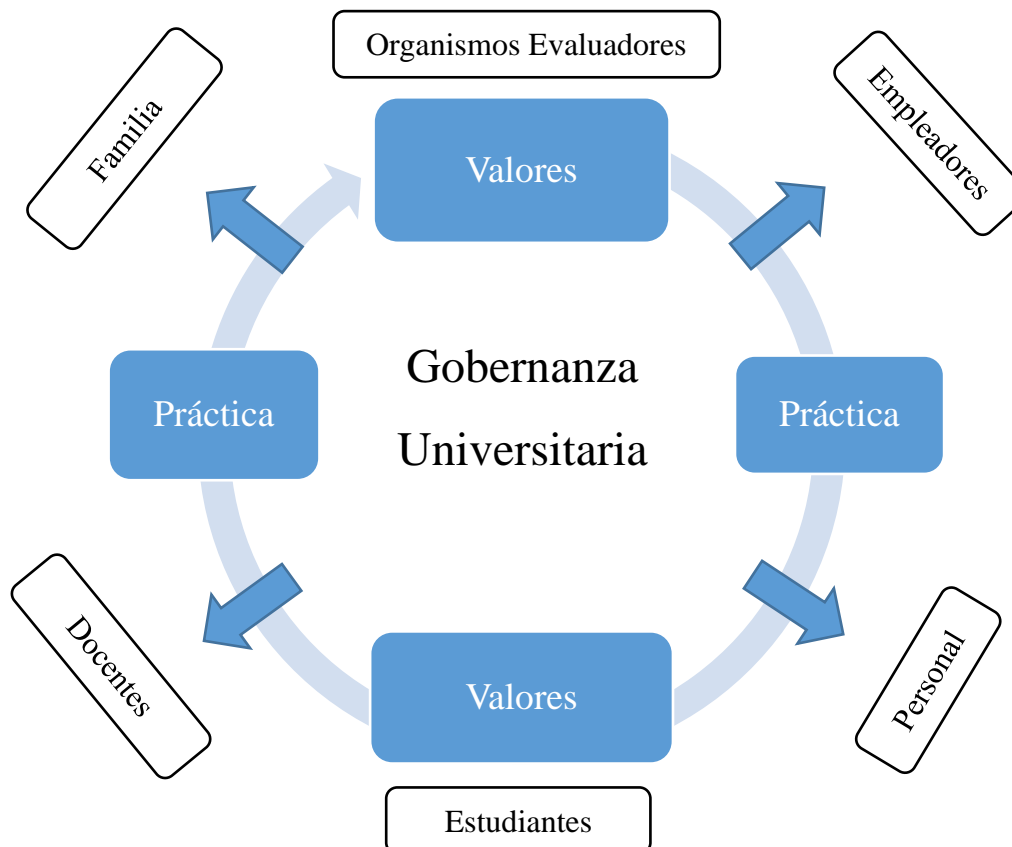
La teoría de la gobernanza se ha usado históricamente para vincular la administración pública con el manejo político, con la coordinación y cooperación entre diferentes actores

de la sociedad. La vinculación de estos elementos ha sido fundamental para la estructuración de los sectores públicos con los objetivos sociales. En Latinoamérica, se han observado varios ejemplos respecto al tema de la gobernanza desde la óptica académica; ha sido adaptado para iniciar un proceso de transformación en el sistema educativo en todos sus niveles (Caldera, 2015).

En estricto sentido la gobernanza académica implicaría un mecanismo para el manejo político, económico y social de las instituciones educativas para optimizar la GA. Por ello, se considera necesario incluir en el análisis a todos los actores que inciden sobre el rendimiento académico. En este aspecto, la gobernanza tiene la posibilidad de vincular el capitalismo académico con fines sociales; a fin de ofrecer la oportunidad de acceder a un sistema educativo de calidad para cualquier persona sin ninguna distinción. Lo cual, a la postre permite proporcionar las mismas oportunidades para todas las personas y reducir la discriminación de género, raza o por discapacidad física.

Brunner (2011), sostiene que la gobernanza universitaria hace inferencia a la forma en que las instituciones de educación superior se encuentran organizadas y a la alineación de sus objetivos con las necesidades de la sociedad. También hace referencia a un modelo de gestión administrativa usada para alcanzar los objetivos académicos propuestos. Tiene la capacidad de incidir sobre la estructura productiva de un país y sobre la configuración de una sociedad local.

Para reforzar la idea del autor, la gobernanza universitaria se alinea a las necesidades de una sociedad. Para lo cual, debe considerar la estructura productiva del país y la demanda de trabajo en su mercado laboral. Así, dentro de la planificación académica de corto, mediano y largo plazo se establecen nuevos objetivos que lleven a formación de carreras universitarias y al incremento de la oferta académica en instituciones de educación superior. Tales aspectos mencionados, coadyuvan a la gobernanza universitaria en la medida en que se atiendan los requerimientos de una sociedad.

Figura 4*Modelo de gobernanza universitaria*

Adaptado del artículo "Gobernanza universitaria y valores. Elaboración propia.

Según Pérez, Rodríguez, & Hinojosa (2018), la gobernanza universitaria debe estar fundamentada en los principios de transparencia, eficiencia administrativa y responsabilidad social. Este último principio debe impulsar la formación de valores que articulen las interacciones entre docentes – estudiantes y academia – sociedad. Al ser las personas el objeto y sujeto de la gestión universitaria, el control y evaluación de la gestión administrativa en las IES, se vuelve fundamental por el nivel de incidencia en la construcción de una sociedad.

1.2.3 Teoría de la Gestión del Conocimiento

Desde la perspectiva de la teoría de la generación de conocimiento, los cambios en los modelos educativos, que se encontraron orientados a brindar un alto estándar de enseñanza, permitieron la formación de profesionales de calidad. En consecuencia, no se trataría de

forma exclusiva de una sociedad basada en el conocimiento; sino de un proceso de desarrollo económico sustentado en la formación del capital humano (Binimelis, 2010).

Rojas Y. (2006), señala que la gestión del conocimiento se sustenta en el tipo y la calidad de la información. En este aspecto, la gestión del conocimiento se ha nutrido con los avances tecnológicos que coadyuvan a la investigación y procesamiento de la información. Así, el conocimiento generado depende substancialmente de la calidad de la información y de los mecanismos usados en la investigación y desarrollo.

Con el transcurso del tiempo y a medida que la economía mundial presentó una mayor integración como producto de la globalización, la gestión del conocimiento facilitó el desarrollo de bienes y servicios innovadores. Algunas economías que alcanzaron el desarrollo social y económico, lo hicieron mediante la especialización de su capital humano. Se ha comprobado empíricamente que mientras mayor conocimiento exista en una sociedad local, más competitiva se vuelve esa economía (Calvo, 2018).

Azqueta, Gavaldón, & García (2007), añadieron que el fortalecimiento del sistema educativo dotándolo de innovaciones tecnológicas, es el mecanismo idóneo para la generación de conocimiento. La inversión en educación superior, ha sido la ruta que han usado países que alcanzaron la especialización de su sistema productivo. En América Latina, desde fines del siglo pasado, se han impulsado políticas orientadas a la transformación del sistema educativo. El objetivo de esas políticas, ha sido la capacitación del capital humano de acuerdo a las necesidades de su matriz productiva.

Lo acotado hasta el momento ha permitido establecer fundamentos sobre la teoría de la gestión del conocimiento; el mismo que se basa en el capital humano. Desde la escuela clásica hasta las escuelas de la época contemporánea ha establecido una relación causal entre la inversión en educación superior y el desarrollo económico – social. De este modo, el único fin de la generación de conocimiento sería la especialización del capital humano para incrementar la competitividad de las economías (Bowles & Gintis, 2014).

Al respecto del capital humano, Gary Becker 1964, señaló que las personas o las instituciones públicas o privadas gastan en educación con la intención de alcanzar un rendimiento futuro. Desde esa perspectiva, no se trataría de un gasto sino de una inversión. Las empresas invierten en la especialización de su capital humano, con el fin de incrementar la productividad de su mano de obra. Los gobiernos, invierten en educación a fin de

aumentar su producto agregado y que dichos incrementos se traduzcan en bienestar social y económico (Tovar, 2016).

1.2.4 Teoría de la Calidad en la Educación Superior

Desde que se establecieron los objetivos de desarrollo sustentable (ODS), la calidad en la educación superior se convirtió en una prioridad para todos los países. Los gobiernos, por medio de sus planes nacionales de desarrollo (PND), destinaron parte de sus recursos a mejorar el sistema educativo en todos sus niveles. Se concientizó en la importancia de la educación como mecanismo para alcanzar un desarrollo económico sustentable.

Según Brunner, Ganga, & Rodríguez (2018), la calidad del sistema educativo, especialmente a nivel de las IES, ha sido la razón principal que ha impulsado la competitividad económica desde la creación del conocimiento. El rol de las universidades en un mundo globalizado, frecuentemente fue asociado al crecimiento y desarrollo económico de cualquier nación.

Sin embargo, la calidad de la educación en las IES, ha dejado entrever el manejo de la GA y las habilidades en el ámbito organizacional, económico y humanístico del administrador. En las últimas décadas, las nuevas teorías de la administración han focalizado sus esfuerzo en tratar de explicar la vinculación del sistema organizacional interno y externo en cualquier institución (Amaru, 2019).

Martin (2018), argumentó que la calidad en la educación superior fue el resultado de la aplicación de modelos, creados por las necesidades surgidas por los cambios en la economía mundial. Motivo por el cual, parte de los fundamentos que incentivan la calidad en la educación superior, tienen razones burocráticas. La construcción de la sociedad civil, se realiza en función de las necesidades políticas – económicas, con el objetivo de modernizar la estructura productiva de un país.

A pesar de existir varios puntos de convergencia entre quienes ampliaron el debate en la calidad de la educación superior, el resultado empírico ha demostrado que su conceptualización teórica tiene aspectos subjetivos. Ciertos autores enfatizan en que la calidad en la educación superior se mide por el nivel de innovaciones tecnológicas que se incorporan al sistema educativo para la generación de conocimiento. Otros en cambio, señalaron que la calidad en la educación es un objetivo de la política económica, destinado al fortalecimiento del capital humano.

Lo cierto es que la calidad en la educación superior, se construye a partir de que se convierte en un objetivo de la política económica. Se nutre con la inversión en innovaciones tecnológicas con el propósito de mejorar el sistema educativo. La especialización del capital humano, no sólo se adquiere con la generación de conocimiento teórico, también se forma con la experiencia empírica.

Con base en la fundamentación teórica, se podrá inferir que el análisis de la gestión administrativa, tendrá como propósito realizar un diagnóstico del modelo de gestión administrativa desarrollado en la UG. La implicancia del modelo se reflejará en el resultado de los indicadores académicos vistos desde una perspectiva longitudinal. El enfoque del estudio subyace en los principios de eficiencia y eficacia administrativa y en el espíritu del servicio académico a fin de brindar una educación de calidad.

1.3 Fundamentos Conceptuales

1.3.1 La Planificación Económica

Después de los efectos de la década de la deuda en 1980, surgió la necesidad de utilizar instrumentos que le permitiesen al Estado planificar. Consecuentemente, la planificación económica es desarrollada a menudo por instituciones públicas; sin que esto implique, que no sea utilizado por organismos privados. La acción de planificar corresponde al diseño y estructuración de un plan estratégico que facilita la consecución de objetivos medibles a mediano y largo plazo (Bugallo, 2015).

Andía (2016) señala que la planificación económica se basa en los objetivos establecidos dentro del Plan Nacional de Desarrollo (PND). Los cuales, se construyen mediante el seguimiento de ciertos parámetros que les proporciona características especiales. Tales características se resumen en la tabla 1 a continuación:

Tabla 1 Características de los objetivos en la planificación económica

Característica	Descripción
Cuantificables	Permite determinar un plazo e instrumentos que faciliten la medición de sus resultados expresados en términos cuantitativos, a fin de posibilitar el análisis de su impacto económico y social.
Realizables	Los objetivos pueden tener cierto grado de dificultad, pero en ningún caso deben ser imposibles de alcanzar. No tiene fundamento plantear objetivos que no tienen fecha de caducidad y cumplimiento esperado.

Comprensibles	Un objetivo bien planteado cumple con los requisitos de ser claros, concretos, precisos y concisos. Es decir, son fáciles de describir y se pueden entender sin ninguna dificultad.
Motivadores	Deben inspirar a dar el mayor esfuerzo, no tiene sentido destinar gran cantidad de recursos si el objetivo no motiva a los encargados de ejecutarlos a desarrollarlos para alcanzar las metas propuestas.

Información adaptada de "Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público (2016)". Elaborado por la autora.

Cabe mencionar que la planificación económica es un procedimiento obligatorio para todas las instituciones públicas. En este aspecto, el arte de planificar forma parte de las competencias de la administración pública. Por lo que, se sugiere que la planificación económica y sus efectos deben encontrarse implícitos dentro del modelo de GA. Al tratarse de una institución de educación superior las falencias en la planificación económica, vuelven ineficiente el modelo de GA y sus resultados limitarían el rendimiento académico y por consiguiente, la calidad en la educación superior.

1.3.2 Plan Nacional de Desarrollo

En un estudio realizado por el Observatorio Regional de Planificación de la Comisión para América Latina y El Caribe (CEPAL), el PND debe estar alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que se establecieron en la década de 1990. Constituye una guía que permite diseñar la política pública en función de las necesidades económicas y sociales de una población. Representa el compromiso estatal de presentar propuestas que impliquen un cambio positivo en su estructura productiva, política y social, a fin de alcanzar el desarrollo económico (CEPAL, 2022).

Es importante que los cambios de gobierno, sigan una misma ruta en el diseño de la política económica. De esta manera, no se exponen a que existan marcadas diferencias en los PND; sino que puedan dar continuidad a un diseño pre establecido. Para alcanzar tal efecto, sería importante que los intereses colectivos superen a los intereses particulares de los encargados en el diseño de las políticas públicas. Así, los PND pueden ser coherentes y alinearse a las necesidades de una población; además, se ajustan exclusivamente en el momento en que se hayan alcanzado los objetivos propuestos. Tales ajustes, deben estar acorde a un nuevo objetivo que permitan seguir mejorando las condiciones de vida en un territorio determinado.

Vallejo (2019), sostiene que el PND es la carta de presentación del Estado, identifica el tipo de política pública a emplear durante un gobierno. Por lo cual, es un instrumento que

establece la ruta que conduce la política económica y social. Cabe resaltar que los PND están guiados por un objetivo principal; el mismo que representa el eje de un gobierno. Considerando las necesidades políticas, económicas y sociales, los PND pueden implicar reformas trascendentales que viabilicen el manejo de la política económica. En este caso, responde a una serie de reformas que allanen el camino en post de conseguir un objetivo.

Tomando en cuenta el objetivo principal del presente estudio, dentro del PND debe incluirse objetivos que incidan sobre el sistema de educación superior. En el caso concreto del modelo de GA, la planificación en las IES se encuentra normadas por los objetivos a los que se hace alusión en el PND. Se hace hincapié en el hecho de que un modelo de GA eficiente, es el que permite cristalizar los objetivos que guían la política pública.

En el aspecto de los efectos sobre el rendimiento académico, el modelo de GA normado por el PND, se refleja en un incremento de la productividad de los trabajadores. Lo que propende a un respectiva transformación económica y social, al poder satisfacer sus necesidades básicas sin mayores sobresaltos. Además, la evaluación de la GA no sólo es parte del control en la IES; sino, que permite analizar el desarrollo académico de los estudiantes universitarios.

1.3.3 Gestión Administrativa Pública

La GA dentro de las instituciones públicas, están normadas por un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI); el cual, es un instrumento que ilustra el compromiso institucional al desarrollo económico, social, cultural, ambiental y político. Acorde a lo mencionado, la GA forma parte relevante en la estructuración de las políticas públicas. Su diseño, mide las habilidades de sus encargados de asimilar las necesidades sociales; lo que les permite, determinar estrategias para atender dichos requerimientos.

Es importante mencionar, que la GA se fundamenta en sólidos principios que lo caracterizan como la eficacia y eficiencia (CEPAL, 2022). Por lo que, el correcto desempeño de la GA pública permite conocer las habilidades de los funcionarios designados por los referidos puestos. Es decir, una GA eficiente es el ejemplo de un administrador público diligente, ordenado con don de liderazgo y motivador. En donde, su capacidad comunicacional, permite llevar el mensaje de lo que se pretende conseguir a las personas que se encuentran a su cargo. En el caso de la IES, se refleja en la gobernabilidad

universitaria y en el éxito que se obtenga en la producción científica y formación de nuevos profesionales.

Desde una perspectiva como función del Estado, la GA gestiona los recursos públicos para la producción de servicios estatales. Dentro de las instituciones públicas, la GA debe establecer mecanismos que permitan el seguimiento y evaluación de las mismas. Un modelo de GA pública se complementa mediante organismos encargados de fiscalizar el trabajo de los administradores públicos. El control dentro de la IES es fundamental, considerando que son organismos que coadyuvan a cohesionar a los actores políticos con los actores sociales. Por tal motivo, se encuentran normados por principios de transparencia, responsabilidad financiera y social del sector público (Mendoza, García, Delgado, & Barreiro, 2018).

Se realiza la GA pública debido a que su desempeño ayuda a configurar un escenario de estabilidad política y social. Si la GA de una entidad pública tuviese problemas en la administración de sus recursos o en la dirección y cumplimiento de los objetivos económicos y sociales, sus efectos retribuirían en un descontento generalizado de la sociedad. En el caso de las IES, la GA se relaciona con la producción científica, apertura de nuevas carreras de pre grado y post grado, contratación de personal docente y administrativo, incremento de oferta académica y cooperación con los estudiantes en busca de mejorar el rendimiento académico.

1.3.4 Gobernanza Universitaria

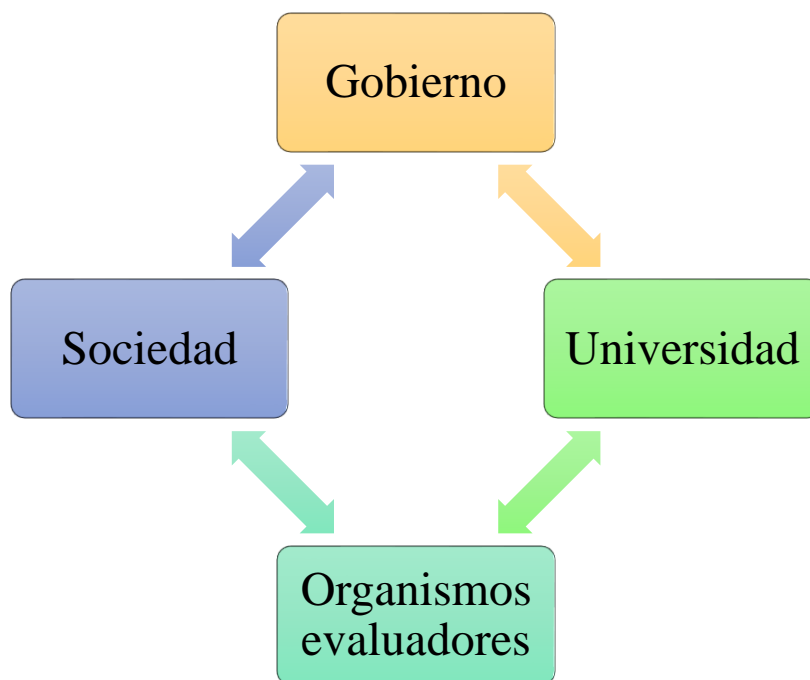
Es un concepto novedoso, relativamente nuevo. Hace alusión a la forma en que las universidades exponen la manera de dirigir una institución La gobernanza universitaria y la GA se relacionan entre sí; el segundo es un modelo usado para conseguir cohesionar las acciones entre institución pública y la población universitaria como actores económicos y sociales. La articulación de objetivos de la política económica, muestra la forma de atender las necesidades sociales y culturales de un sector de la población. Lo descrito refleja la forma en que los modelos de GA exponen la gobernanza universitaria; sus efectos, aumentan las expectativas de acceder a mejores condiciones de vida (Ganga, Pérez, & Mansilla, 2018).

Existen factores externos que dependiendo del contexto pueden tener inferencia sobre la gobernanza universitaria. Los problemas en el financiamiento de las actividades en IES son alguno de los factores delicados, que pueden alterar la estabilidad en las universidades. Una provisión constante de financiamiento, además, de fuentes alternas es importante para

asegurar las prestaciones laborales y académicas. Parte del arte de gobernar, consiste en brindar el servicio público utilizando de forma eficiente los recursos económicos escasos.

Figura 5

Componentes de la gobernanza universitaria



Adaptado del artículo "Paradigmas emergentes de la gobernanza universitaria. Elaboración propia.

Schmal & Cabrales (2018), señalan que en un sistema universitario moderno, la gobernanza universitaria representa un modelo de convivencia entre las IES y la sociedad a la que sirve. Además, constituye una forma de escuchar las necesidades de un sector de la población. Es la demostración del compromiso entre gobierno y sociedad, en el que se visualiza los rasgos distintivos del accionar de las universidades como organismos gubernamentales.

Acosta, Ganga, & Rama (2021), añaden que la gobernanza universitaria se encuentra estrechamente relacionado con la formulación de políticas públicas y el desempeño gubernamental en materia de educación superior. Facilita la coexistencia entre lo que pretende alcanzar la política pública y lo que necesitan las familias con miras a transformar el crecimiento en desarrollo económico. La gobernanza universitaria, es importante en la medida en que permite viabilizar las políticas públicas con la producción de servicios para satisfacer las necesidades sociales de un segmento de la población.

1.3.5 Rendimiento Académico

El rendimiento académico representa una de las formas de medir los resultados de la inversión en el sectorial de la educación, concretamente lo relacionado a las IES. A lo que se añade, que sirve para medir la gestión realizada por los docentes sobre los estudiantes. Por otra parte, constituye un indicador de la absorción del conocimiento transmitido; marca el desempeño estudiantil y estima la productividad de los futuros profesionales. Muestra la eficiencia en el manejo de recursos públicos y la gestión de la calidad en la educación superior (Basto, 2017).

Desde el punto de vista de los accionantes del rendimiento académico, mide la calidad en la enseñanza de la educación superior. Para quienes demandan fuerza laboral especializada, el rendimiento académico es un indicador de la productividad de los trabajadores. Las variaciones en el rendimiento académico facilitan el diseño de nuevas políticas en busca de mejorar la calidad de la educación superior.

Una manera de medir los estilos de aprendizaje y el uso de herramientas pedagógicas es mediante el control y evaluación del rendimiento académico. Sobre el cual, hay factores no observables que inciden en su evolución; los que están relacionados con causas emocionales y necesidades económicas principalmente. Independientemente de las circunstancias que rodean el entorno y motivan el rendimiento académico, es la destreza de los docentes la que puede reducir los efectos negativos de los factores mencionados (Estrada, 2018).

Cabe señalar que el rendimiento académico depende de la gobernanza universitaria. En el caso de los factores emocionales y económicos, la planificación en las IES debe incluir programas de apoyo económico y psicológico. Lo cual, permite estimular el desempeño de los estudiantes a fin de mejorar el rendimiento académico. Representa una forma de evaluar los modelos de GA en la educación superior.

1.4 El Contexto de la Educación Superior en América Latina

La educación superior en América Latina se ha encontrado estrechamente ligada a la evolución de su sistema productivo. Sin embargo, la tendencia mostrada en la formación profesional durante el siglo XX, cambió sustancialmente para el siguiente siglo. El contexto económico de la región condujo a un incremento de la demanda académica en carreras técnicas, administrativas y de la salud. El escenario que se estaba configurando tenía relación

con la necesidad de implementar un cambio en la matriz productiva de la región. Las economías Latinoamericanas apuntaban a un aumento en la prestación de servicios y a la producción de bienes con mayor valor agregado.

Por tal motivo, se realizaron ajustes en las normativas que regulan la educación superior de cada país de la región. El sistema de educación superior, en el Ecuador se tornó complejo debido a un cambio estructural, con el firme propósito de mejorar la calidad de la educación superior. Tales cambios, se encontraron motivados por la proliferación de políticas que apuntaban a la reducción de las desigualdades mediante el fortalecimiento del capital humano, siendo este un mecanismo para el desarrollo económico (Didrikson, Medina, Rojas, Bizzozero, & Hermo, 2008).

Es innegable que la educación superior ha aportado ampliamente a la noble tarea de alcanzar el desarrollo económico y social. Sin embargo, los efectos de la educación superior difieren de factores internos y externos. Entre los factores internos se hace referencia a la planificación académica, el nivel de especialización y modelo de GA. La calidad de la educación superior, se encuentra también supeditada a factores externos como el contexto macroeconómico que condiciona el volumen de la inversión. Aunque, para explotar el potencial de los estudiantes, es importante la aplicación de programas y modelos pedagógicos que faciliten el trabajo de la enseñanza (Ferreyra, Avitabile, Botero, Haimovich, & Urzúa, 2017).

Tabla 2 Top 5 de los países con mayor inversión en educación superior en América Latina

País	Promedio 2016 – 2021 expresado en (%) del PIB
Bolivia	4,71%
Costa Rica	3,87%
Chile	3,58%
Honduras	3,41%
Argentina	3,05%

Información adaptada de la CEPAL (2023). Elaborado por la autora.

A pesar de que el top 5 de países con mayor inversión en educación superior en América Latina supera el 3% del PIB, el promedio anual de la región fue del 2,85%. El hecho

contrastó con la inversión reportada por ciertos países y que no superó el 1,5% del PIB. Según datos del MEF (2023), en el Ecuador el promedio anual de inversión en educación superior fue de aproximadamente el 2% del PIB.

Según lo expuesto, la educación superior se ha visto condicionada por las limitaciones en la asignación, distribución y ejecución de recursos presupuestarios. Las caídas en los ingresos públicos y la falta de financiamiento externo, condujo a las universidades públicas a enfrentar problemas de acreditación y validación que condicionan la calidad de la educación superior. Cabe mencionar, que los problemas reportados fueron agravados por la falta de innovación en los procesos de enseñanza; así como, una limitada visión de largo plazo para la planificación de programas estratégicos (Martínez, Tobón, & Romero, 2017).

Como se ha mencionado, el financiamiento y los problemas en la planificación son las principales limitantes para la calidad de la educación superior. No obstante, esto no implica que los modelos de GA no hayan incidido sobre la gestión del personal docente y la calidad de la educación superior. Se ratifica que el rendimiento académico es una forma de medir los planes metodológicos usados para la transferencia de conocimientos.

Según datos de la CEPAL (2022), en América Latina el 25% de la población tiene un nivel de instrucción superior; de los cuales, más del 70% se encontró en la zona urbana. Lo que evidencia, que la mayor parte de la población carece de cualificaciones que les permita afrontar los retos de un mundo cada vez más globalizado. En consecuencia, las limitaciones en el capital humano es una característica de la estructura productiva de la región.

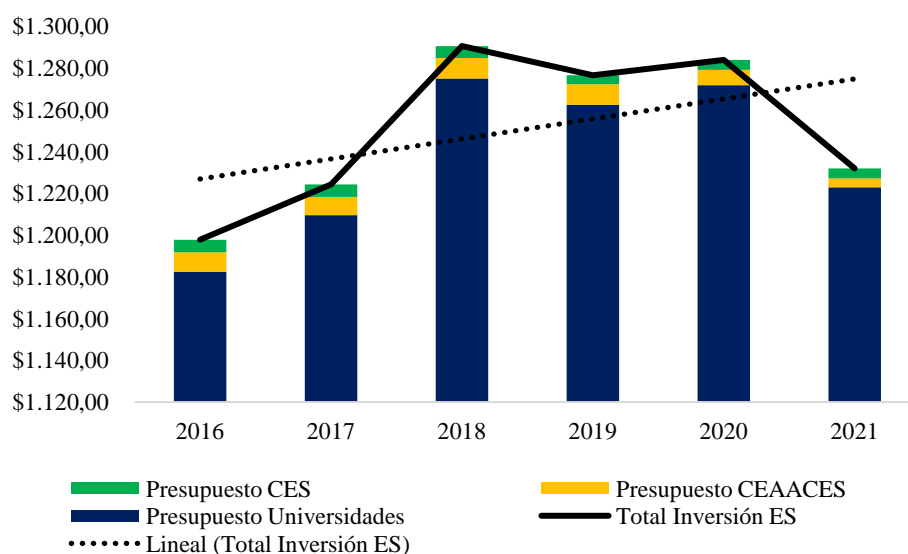
1.5 El Contexto Macroeconómico y el Financiamiento de la Educación Superior en el Ecuador

Acorde con la información proporcionada en los boletines de coyuntura económica del BCE (2023), la economía del Ecuador se ha desacelerado durante los años 2016 – 2021. El PIB reportó un promedio anual de \$104.226,8 millones de dólares. El contexto macroeconómico es expuesto debido a que incide sobre la recaudación de ingresos públicos; los mismos que financian las actividades del sector público, incluyendo la inversión en educación superior.

El presupuesto codificado a las universidades fue de \$1.237,38 millones de dólares entre el 2016 – 2021. Se destaca que de la inversión en educación superior, las universidades del Ecuador ejecutaron alrededor del 90% en promedio anual. Parte de las razones para la desaceleración en la codificación del presupuesto a las universidades es su falta de ejecución. Lo descrito representa un problema interno inherente a los modelos de GA y que se relacionan directamente con la función de planificación.

Para la economía nacional los años 2015 – 2016 fueron críticos, la recesión global incidió sobre el contexto nacional; sin embargo, el mismo se vio agravado por externalidades como el terremoto de abril del 2016. El hecho necesitó la redistribución de las asignaciones presupuestarias para solventar los gastos sociales y de reconstrucción para atender a los damnificados por el terremoto. Aunque se aplicaron políticas económicas para evitar los ajustes en el gasto público, éstos no derivaron en los efectos deseados y el flujo de ingresos públicos no mejoró (Meléndez & Moncagatta, 2017).

Acosta-Espinosa (2020), remarcó que los hechos presentados en el 2015 – 2016, no fueron los únicos que repercutieron sobre la economía nacional. A fines del 2019 e inicios del 2020 el mundo entorno fue afectado por una pandemia; el coronavirus propició una transformación en el sistema educativo. Debido al contexto, para garantizar la continuidad de la enseñanza se debieron adaptar a las circunstancias e impartir clases mediante la modalidad virtual. La pandemia resaltó las falencias de un sistema económico, político y social vulnerable ante evento de gran envergadura.

Figura 6*Presupuesto Codificado para la IES en el Ecuador*

Información adaptada del MEF (2023). Elaborado por la autora.

Resulta evidente que una forma de explicar la evolución de la educación superior en el Ecuador responde al contexto macroeconómico y a las necesidades sociales que aspiran tener mejores condiciones de vida. La coyuntura económica ha afectado la planificación del Estado y de las IES; los cuales, han tenido que buscar alternativas para impulsar la formación académica. Entre las que se destacan el uso de medios tecnológicos para fortalecer el conocimiento impartido en las universidades (Ruiz, Torres, & García, 2018).

En la parte final de la revisión del contexto macroeconómico y del financiamiento a las universidades, se hace hincapié en que la formación del capital humano requiere de un trabajo integrado entre personal docente, administrativo, estudiantes, actores públicos y privados. No obstante, parece una causal recurrente que los problemas socio-económicos son decisivos al momento de analizar el rendimiento académico.

Capítulo II

Marco metodológico

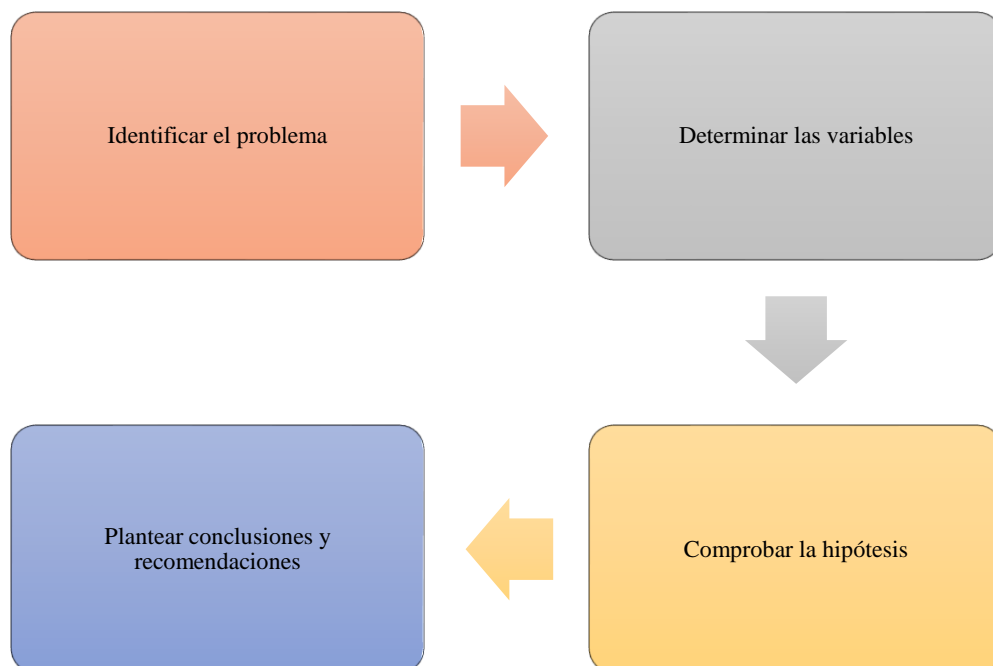
2.1 Enfoque De La Investigación

Considerando los elementos que forman parte de la investigación, el enfoque que se adopta para el estudio de las variables es mixto. La información bibliográfica y estadística corresponde a datos estructurados y no estructurados, sus fuentes son bases de publicaciones de investigaciones de alto impacto y estadísticas del Ministerio de Economía y Finanzas y de la Universidad de Guayaquil. La investigación implica un análisis de series de tiempo, el mismo que permite la generación de indicadores.

En los estudios con enfoque mixto, se realizan mediante el análisis cuantitativo y cualitativo de los hechos. Se estructura mediante el seguimiento de pasos secuenciales y se diferencia por las mediciones lógica numérica y de las cualidades de las variables. Es un enfoque que se realiza con el propósito de validar una idea como verdadera o falsa. De esa manera, los resultados que se obtienen facilitan la construcción de conclusiones y recomendaciones (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Figura 7

Pasos a seguir para el desarrollo de investigaciones bajo el perfil cuantitativo



Adaptado del libro "Metodología de la investigación". Elaboración propia.

2.2 Modalidad De La Investigación

En referencia al método de estudio, se adoptó el método analítico – deductivo. El referido método permite descomponer los datos integrados de una variable para ser analizado y luego integrado para adaptarse a un hecho específico. De esa manera, se puede vincular el análisis de la información estadística – cualitativa con los objetivos propuestos en el desarrollo de la investigación, a fin de comprobar una idea.

La modalidad de investigación deductiva permite adoptar análisis de hechos generales para explicar eventos particulares (Bernal, 2010). Mientras que el método analítico, tiene implícito el desarrollo de procedimientos que facilitan la descomposición de las variables, a fin de que sean analizados de manera particular (Lopera, Ramírez, Zuluaga, & Ortíz, 2010). El método de estudio se encuentra acorde con el enfoque seleccionado; por lo que, coadyuva a la formulación de conclusiones y recomendaciones derivados del análisis.

2.3 Tipo De Investigación

Con miras a brindar un complemento metodológico al enfoque y método de la investigación, se esgrime el tipo de estudio a realizar. Para lo cual, se consideran diferentes factores que van desde el objetivo hasta la profundidad del análisis. El detalle de lo expuesto es resumido en la figura 8.

Figura 8

Tipo de investigación

Según la profundidad del estudio: En este aspecto la investigación implicará una revisión descriptiva de los hechos. El perfil descriptivo, facilita resaltar las características de las variables objeto de análisis

Según el objetivo del estudio: De acuerdo con este perfil el estudio se desarrollará mediante el método aplicado. El mismo que incurre en criterios para la solución de problemas prácticos

Según el diseño del estudio: De acuerdo con este parámetro la investigación será no experimental. No se alterarán o modificarán las variables, se procederá exclusivamente a su modelización sin realizar cambios en su estructura. Los resultados obtenidos ayudarán en la formulación de conclusiones.

Adaptado del libro “Metodología de la investigación”. Elaboración propia.

2.4 Población

Con base en el tipo de investigación y en el enfoque que se adoptará se aplicarán análisis de bases de datos secundarias con información correspondiente a la gestión administrativa de la Universidad de Guayaquil. Mientras que para analizar el rendimiento académico se consideró necesario la recopilación de información primaria mediante una encuesta. El periodo de estudio será el comprendido entre 2019 – 2021.

2.5 Diseño de Muestreo

El número de estudiantes matriculados al momento de la investigación fue de 52.396 personas. El tamaño de la muestra se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{e^2(N-1)+Z^2PQ}$$

La especificación de la nomenclatura de la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra se expone en la tabla 8.

Tabla 3 Descripción de la simbología para el cálculo de la muestra

Símbolo	Descripción
n	Tamaño de la muestra
N	Población
Z	Nivel de confianza de acuerdo con parámetros estándar es del 95% que equivale a 1,96 según la tabla de la distribución Z
P	Porcentaje de información conocida
Q	Porcentaje de información desconocida
e	Margen de error de la prueba que equivale al 5%

Elaborado por la autora.

Se calcula N=

$$\frac{(52396)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(52396 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$$N = \frac{50321,1184}{131,9479}$$

5%_N= 394 encuestas

2.6 Matriz de Consistencia

Tabla 4 Matriz de consistencia

Titulo	Problema	Objetivos	Dimensiones	Indicadores
Análisis del modelo de gestión administrativa, indicadores académicos de la Universidad de Guayaquil. Periodo 2019-2021	Ineficiencia en la gestión administrativa universitaria	Analizar el modelo de gestión administrativa y su repercusión en los indicadores académicos en la Universidad de Guayaquil, período 2019-2021	Gobernanza universitaria	Indicador de ejecución
				Indicador de productividad
		Establecer el nivel de ejecución presupuestaria para la Universidad de Guayaquil, período 2019-2021		Indicador de absorción de la demanda
				Indicador de eficiencia administrativa
		Determinar la evolución en la absorción de la demanda académica en la Universidad de Guayaquil, periodo 2019 - 2021		Relación profesor / alumno
		Calidad en la educación superior	Indicador de admisión	
		Examinar el comportamiento de la producción científica y el total de estudiantes egresados en la Universidad de Guayaquil, período 2019-2021		Tasa de egresados
				Generación de conocimiento

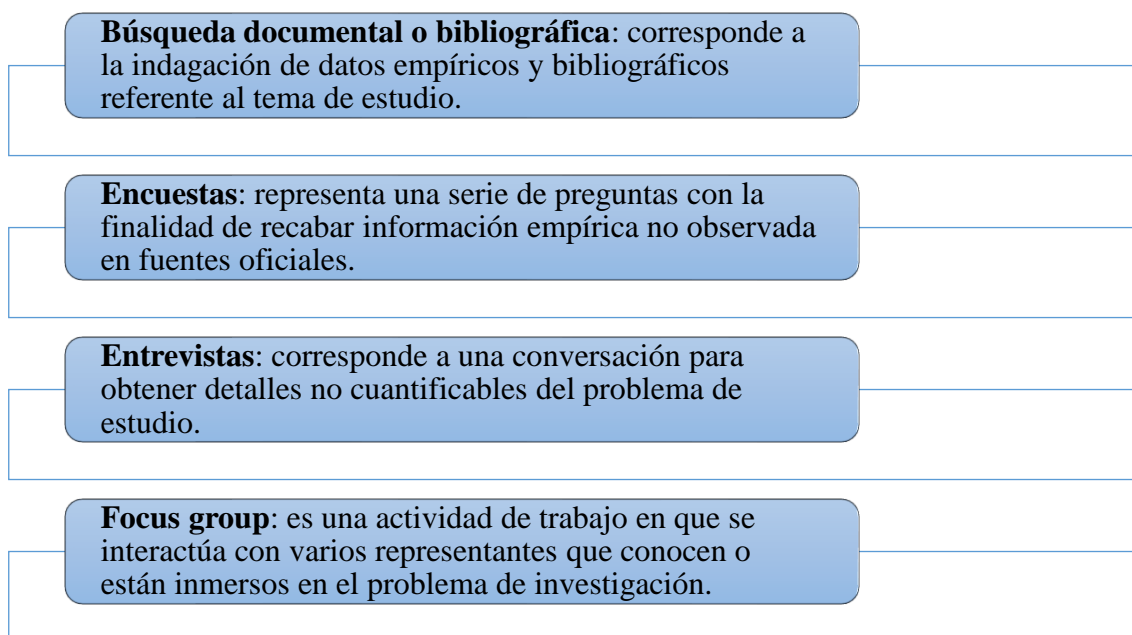
Elaborado por la autora

2.7 Técnicas e Instrumentos

La información documental ha provisto de argumentos para señalar que existen diferentes técnicas e instrumentos que se pueden emplear para la recolección de datos estadísticos. En la figura 9 se resumen los detalles referentes a las técnicas y su conceptualización.

Figura 9

Descripción de las técnicas e instrumentos



Adaptado del libro "Metodología de la investigación". Elaboración propia.

Tomando como referencia lo suscrito en la figura 9, se define como técnicas de investigación la búsqueda documental y el desarrollo de una encuesta. Los referidos instrumentos sirven para la recolección de información para el análisis cuantitativo y cualitativo de las variables inherentes a la GA y al rendimiento académico. Cabe mencionar, que las referidas técnicas se usan con la intención de comprender los hechos diferenciadores que se identificaron en el problema de la investigación (Rojas I. , 2011).

Se recalca que las técnicas seleccionadas están acordes con el enfoque y método de investigación. Además, no se han seleccionado técnicas o instrumentos que fueron usados por otros autores; por lo que, la revisión documental y la encuesta fueron las técnicas que instrumentalizaron el desarrollo de la presente investigación. Los resultados que se obtengan del análisis de datos recolectados contribuyen a despejar las incógnitas que envuelven al problema de estudio.

En este aspecto, la revisión documental forma parte del análisis cualitativo. Además, en la encuesta las preguntas realizadas a los estudiantes tienen el propósito de identificar las cualidades del modelo de GA y de su impacto en el rendimiento académico. La estructura de la encuesta se desarrolló con base a una escala de medición de Kirkpatrick, que es la más usada para este tipo de estudios. De esa manera, se evidencia que las entrevistas y los focus group no son los únicos instrumentos para recolectar y analizar información cualitativa.

2.8 Diseño de Recolección y Procesamiento De Datos

Las técnicas seleccionadas para la recolección de la información, llevó a extraer datos estadísticos de los portales web del Ministerio de Economía y Finanzas y de la página institucional de la Universidad de Guayaquil. No obstante, como una de las variables a analizar es el rendimiento académico, fue necesario recolectar información relevante mediante la toma de una encuesta a los estudiantes del referido centro de estudios, con base a la estructura de la escala de medición de Kirkpatrick.

Posterior a la recolección de la información estadística, se agrupa en matrices diseñadas en la herramienta informática Ms Excell. El procesamiento de la información conduce a la presentación del informe de resultados; el mismo que se expone en un documento mediante el uso de la herramienta informática Ms Word. Se recuerda que el procesamiento de la información, faculta al investigador a la interpretación de los resultados según el método de estudio para la formulación de conclusiones y recomendaciones (Figueredo, León, & Martínez, 2019).

Capítulo III

Resultados y discusión

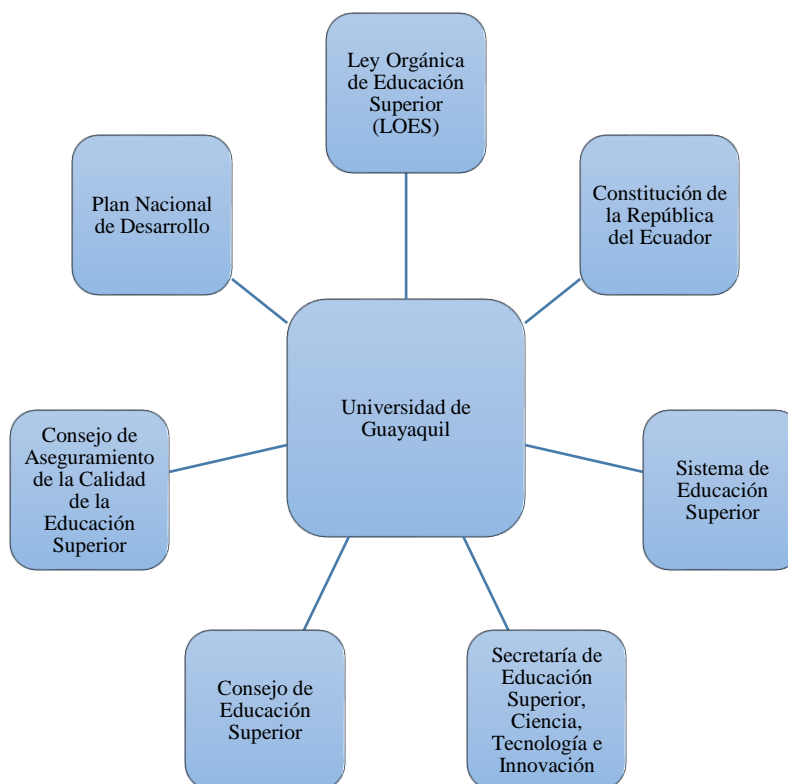
3.1 Análisis de datos

3.1.1 Análisis del modelo de planificación prospectiva en la Universidad de Guayaquil

El modelo de planificación prospectiva usado en la Universidad de Guayaquil durante los últimos años, tiene como antecedente diferentes eventos que propiciaron un cambio en el modelo de gestión administrativa. Se implementó luego de identificar problemas estructurales que atentaban contra el derecho a la gratuidad en la educación superior. Por tal motivo, se realizó un proceso de intervención institucional ordenado por el Consejo de Educación Superior (CES).

Figura 10

Marco Normativo Educación Superior



Información adaptada del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) (2022). Elaboración propia.

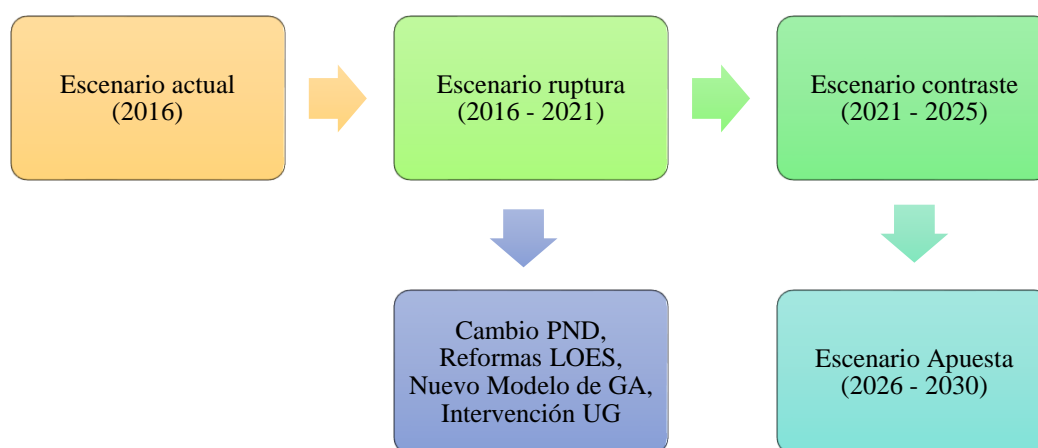
En la figura 10 se observa el marco normativo sobre el cual, se realiza la planificación estratégica de la Universidad de Guayaquil. Es preciso indicar, que la planificación debe

alinearse con los ejes y objetivos propuestos en el PND. Además, luego del proceso de intervención el diseño de la planificación institucional evidencia las funciones principales del modelo de gestión universitaria, estos son:

- Formación académica y de ética profesional
- Investigación, generación de conocimiento y postgrado
- Internacionalización y de movilidad académica
- Vinculación con la sociedad y gestión del bienestar estudiantil

Figura 11

Línea de tiempo de la planificación prospectiva



Información adaptada del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) (2022). Elaboración propia.

En el modelo de planificación prospectiva de la Universidad de Guayaquil, se consideran elementos que implicaron un cambio en su diseño de planificación estratégica. El nuevo modelo se encarga de articular en primera instancia la pertinencia institucional para gestionar el dominio de conocimiento científico, tecnológico y humanístico. A partir de ahí, se integra con las necesidades de la estructura productiva y del mercado laboral; además, se promueve la transferencia de conocimiento y la formación continua en carreras de grado y postgrado (Universidad de Guayaquil, 2021).

Conforme a lo señalado, el modelo de planificación prospectiva en la Universidad de Guayaquil está presidido por un diseño académico de planificación invertida. Dado que en su elaboración estratégica considera la pertinencia institucional como unidad de educación superior y trata de integrarlo posteriormente con las necesidades de mercado. Es decir, la gestión de nuevas carreras y de formación académica se realiza ponderando primero las

capacidades institucionales y después las necesidades de mercado. En el siguiente apartado se analiza el diseño de estrategias y el modelo de planificación invertida.

3.1.2 El diseño de estrategias y el modelo de planificación invertida de la Universidad de Guayaquil

Luego de analizar el modelo de planificación prospectiva de la Universidad de Guayaquil, en la presente sección se procede con la descripción y análisis de las estrategias inherente al modelo de planificación invertida. Cabe resaltar, que una parte esencial de la referida planificación es la generación del conocimiento; por lo cual, se cuidan ciertos aspectos como la calidad, la innovación, la creatividad y el uso de técnicas internacionales de comunicación (Tic's). El desarrollo del proceso comprende las siguientes fases:

1. Formulación del plan estratégico
2. Implementación del plan estratégico
3. Seguimiento y evaluación del plan estratégico

En el proceso de formulación del plan, la metodología que se aplica busca generar interacciones con la comunidad universitaria como mecanismo para escuchar las necesidades sociales. Dentro de este proceso, se promueve la participación de actores políticos y sociales en post de brindar solución a los requerimientos sociales y del mercado laboral.

Figura 12

Proceso de formulación estratégica



Información adaptada del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) (2022). Elaboración propia.

El proceso de formulación de las estrategias se nutrió con la participación de importantes actores locales y de representantes de las principales actividades económicas que se desarrollan en Ecuador. Las mesas fueron presididas por las autoridades de la universidad y de personal especializado en el análisis y planificación estratégica. El resultado de las mesas de diálogo tuvo un alcance exploratorio y su análisis fue explicativo y correlacional. El detalle del diseño de la planificación de estrategias se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 5 *Análisis de la formulación de estrategias*

Fase de la planificación	Descripción de los lineamientos de la planificación
Descripción y diagnóstico institucional	Diagnóstico institucional, contiene estructura organizacional, talento humano, planificación, insumos tecnológicos y proyectos institucionales.
Análisis situacional	Análisis situacional, contiene estudio de factores externos considerando las dimensiones política, económica, social, cultural y laboral. Análisis FODA, contiene aspectos de factores internos y externos. Es un análisis básico para el diseño de estrategias.
Declaración de elementos orientadores	Planteamiento de objetivos estratégicos institucionales, contiene la determinación de las metas que desea alcanzar la institución según su visión de corto y largo plazo. Revisión de elementos orientadores, contiene la transcripción de parámetros alineados a la misión, visión y objetivos institucionales.
Definición de estrategias, programas y proyectos	Confeción de estrategias, contiene el resultado del análisis FODA y permite a los responsables de cada departamento de la institución, el planteamiento de alternativas de solución a fin de reducir los efectos de las debilidades y amenazas. Además, de estrategias que permitan el máximo rendimiento de las fortalezas y oportunidades Desarrollo de indicadores de impacto, contiene el detalle de herramientas de proyección y medición de las estrategias, a fin de evaluar el modelo de planificación aplicado
Programa Plurianual y Anual de la política pública	Definición del plan prospectivo de la Universidad de Guayaquil, contiene un análisis del contexto institucional y se delimitan los diferentes escenarios, incluyendo la apuesta en la cual se encamina la UG. Presentación propuesta del PEDI, presentación y socialización del plan estratégico luego de la aprobación del CES.

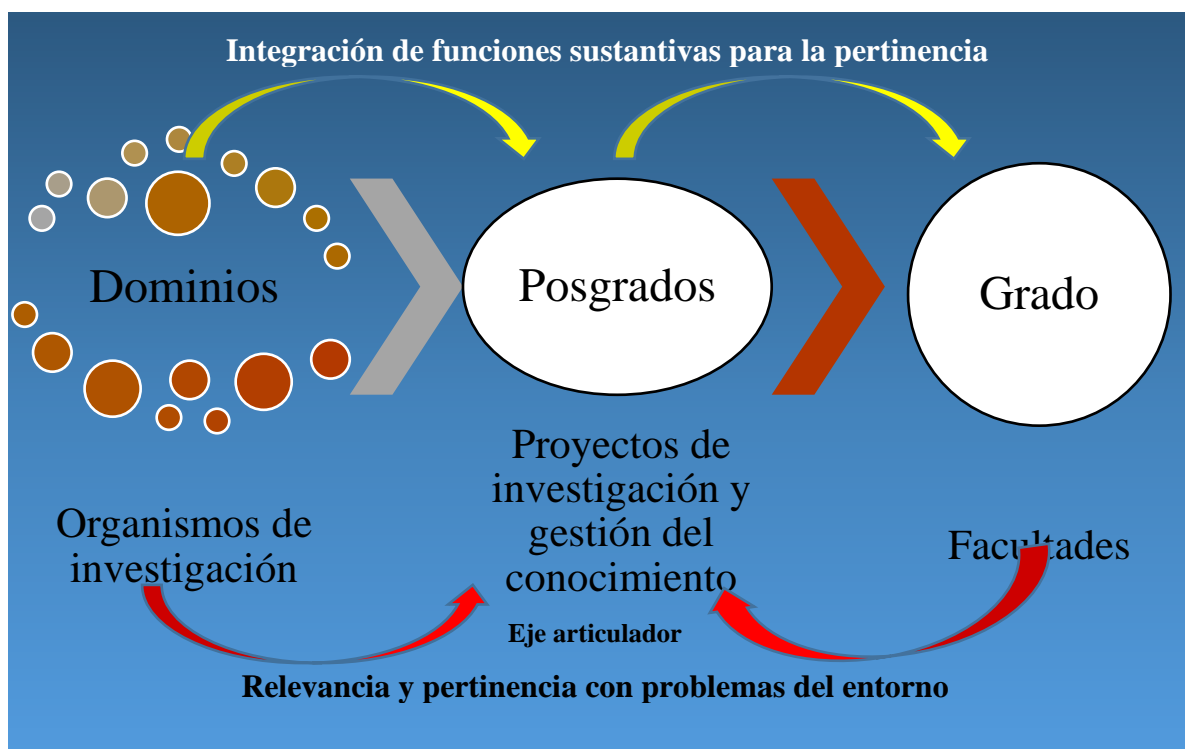
Información adaptada del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) (2022). Elaboración propia.

Partiendo de la base usada para la formulación de estrategias, el modelo de planificación invertida corresponde a la forma de materializar, las funciones y pertinencia de la institución

con las necesidades del entorno relacionadas a problemas sociales, culturales y laborales. Es decir, que uno de los aspectos a considerar son las necesidades del mercado; sin embargo, se prioriza las necesidades sociales y culturales. El detalle del esquema y función del modelo de planificación invertida se muestra en la siguiente figura.

Figura 13

Planificación invertida de la Universidad de Guayaquil



Información adaptada del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) (2022). Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 13, el modelo de planificación invertida de la UG responde a los problemas del entorno respondiendo desde la pertinencia y dominio institucional. El modelo aplicado rompe con los paradigmas de un modelo tradicional, en el que los problemas del entorno son los que sirve de eje para articular las posibles medidas adoptadas desde la academia.

Por tal motivo, el modelo de planificación invertida parte de un diseño de estrategias que analiza en primera instancia la situación institucional, para posteriormente observar los problemas del entorno. Así, se puede responder considerando las fortalezas como institución educativa y con pleno conocimiento de sus facultades y alcances institucionales. La visión proporcionada por la planificación prospectiva y el modelo de planificación invertida, pretenden llevar a la institución a un posicionamiento más alto como entidad de educación

superior en el Ecuador. En los siguientes apartados, se analiza el modelo de GA de la institución desde la perspectiva cuantitativa.

3.1.3 Análisis del presupuesto codificado para la Universidad de Guayaquil

El presupuesto de la UG se realiza considerando los mismos parámetros y principios usados para elaborar el PGE. Por lo que, posee dos grandes partidas que son de ingresos y de gastos. El detalle de las subpartidas que integra cada una de las cuentas, se expone en la siguiente tabla.

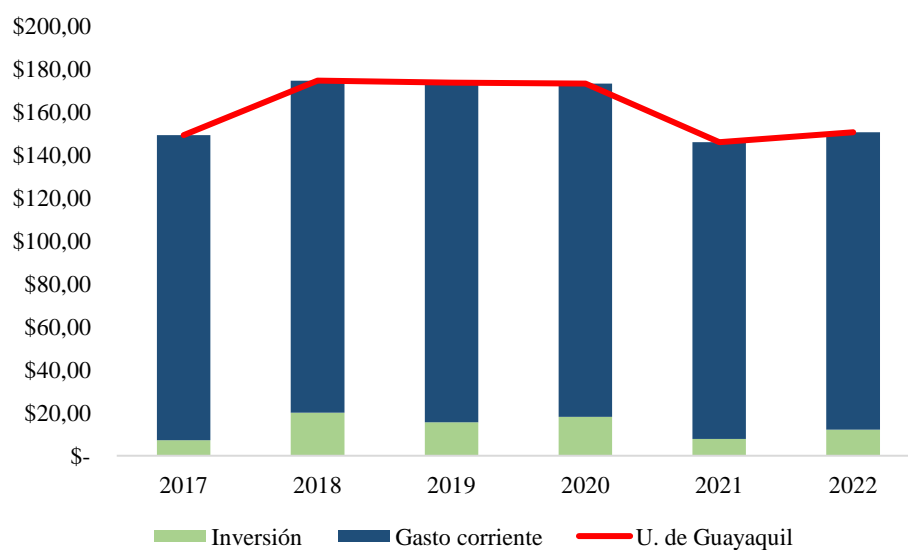
Tabla 6 *Detalle de las partidas del presupuesto UG*

Partida	Sub-partida
	Recursos fiscales
Ingresos	Autogestión
	Corriente
Gastos	Inversión

Información adaptada del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) (2022). Elaboración propia.

Cabe mencionar que según datos de los informes de rendición cuentas de la Universidad de Guayaquil (2023), más del 90% de los ingresos que percibe la entidad proviene de los recursos fiscales. Una ponderación similar recibe la sub partida correspondiente a los gastos corrientes de la IES.

Durante el período 2017 – 2022 el presupuesto codificado para el total de universidades públicas en el Ecuador fue de \$1.248,21 millones de dólares en promedio anual. De los cuales, la UG recibió alrededor de \$161,31 millones de dólares durante el mismo período. El monto codificado para la referida entidad significó el 13% del total de recursos fiscales asignados a universidades públicas. En la siguiente figura se expone el desglose del presupuesto codificado a la UG por tipo de gasto.

Figura 14*Presupuesto codificado a la UG por tipo de gasto*

Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

El presupuesto de la UG es distribuido en cuatro programas; tres de los cuales, corresponde al gasto corriente. Tales programas son: administración central, formación y gestión académica, gestión de la investigación y gestión de la vinculación con la colectividad. En la figura 14 se puede observar que el promedio de gasto corriente codificado en los años 2017 – 2022 ascendió a un monto de \$147,81 millones de dólares. Esta subpartida superó en 10,95 veces al componente codificado para la inversión.

Cabe mencionar que dentro del gasto corriente, se considera el gasto administrativo, personal docente titular y contratado, vinculación con la sociedad, además, de otros gastos menores incluidos dentro de los programas mencionados. Mientras, que la inversión corresponde al monto destinado a la formación de la plantilla docente entre lo que se incluye financiamiento para la obtención de maestrías y doctorados, adquisición de activos fijos y otros programas institucionales y de vinculación con la sociedad.

De acuerdo con la información mostrada en la figura 14 la evolución en el presupuesto codificado y devengado estaría determinado por el rubro perteneciente al gasto corriente. El mismo que tiene implícito la cantidad de recursos económicos que necesita la UG para su operatividad. Es decir que el resultado de los análisis que se realicen al presupuesto devengado sería una muestra del manejo de recursos fiscales según el modelo de GA que posee la entidad de educación superior.

Tabla 7 Tasa de participación de los componentes del presupuesto codificado por tipo de gasto

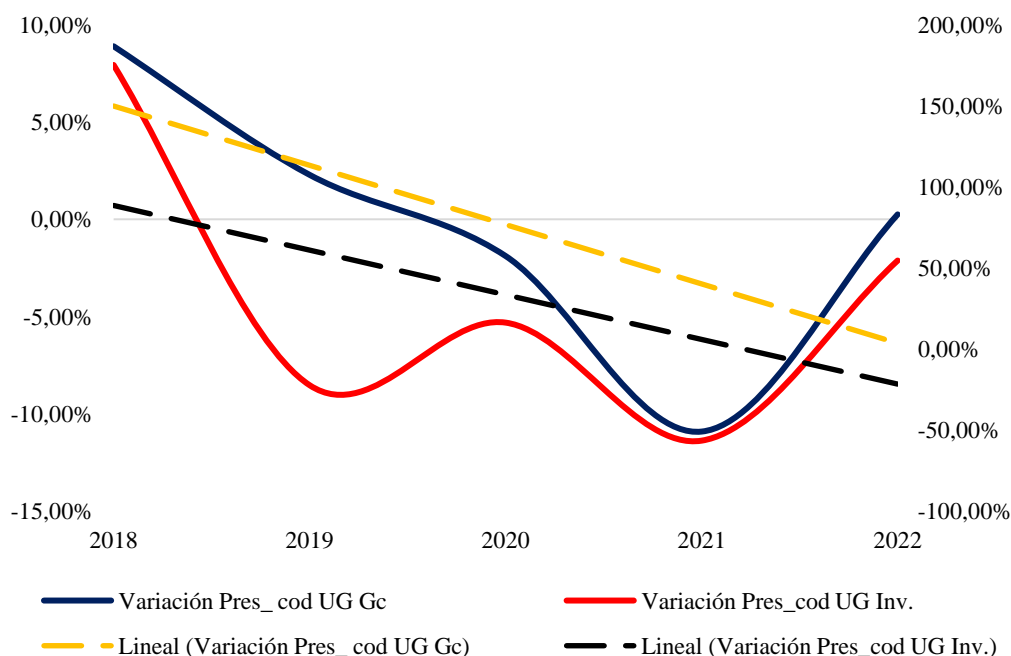
% Participación / presupuesto codificado	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Gasto corriente	95,11%	88,50%	91,03%	89,56%	94,64%	91,97%
Inversión	4,89%	11,50%	8,97%	10,44%	5,36%	8,03%

Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

Los resultados mostrados en la tabla 7 brindan sustento estadístico al argumento señalado con anterioridad. El gasto corriente fue el de mayor participación en el presupuesto, su asignación durante los años 2017 – 2021 fue alrededor del 91,80% en promedio anual; por lo que fue, el rubro más significativo entre las partidas de gasto de la entidad. Aunque, la participación de la inversión haya sido en promedio anual del 8,2%, su evolución se ha dado de forma ascendente. La evolución de los componentes detallados, se muestran en la siguiente figura.

Figura 15

Evolución del presupuesto codificado a la UG por tipo de gasto



Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

Previo al análisis de la figura 15, es preciso señalar que la evolución del presupuesto codificado al total de universidades en el Ecuador registró un estancamiento. Esto es, que la

variación interanual durante el período 2017 – 2022 fue de 0,66% en promedio anual. El resultado obtenido, provee de argumentos estadísticos para señalar que el presupuesto asignado a las universidades en el Ecuador se estancó pues su tasa de crecimiento promedio fue menor al 1%.

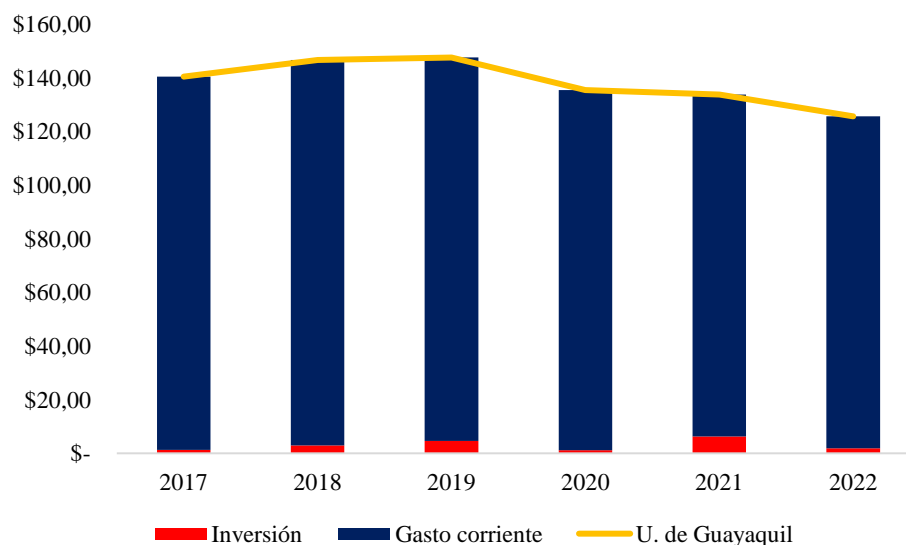
El contexto macroeconómico y el alto nivel de endeudamiento del Estado, llevó a que los encargados de manejar las finanzas públicas tomaran la decisión de ajustar el gasto público. Los diferentes shocks macroeconómicos, aunado a la pugna entre actores económicos, políticos y sociales, incrementó la incertidumbre y propició un ambiente inestable en el Ecuador. Estos elementos, llevaron a que se registrara una caída en los ingresos públicos; por tal motivo, se buscó ajustar el gasto público.

Durante el período 2017 – 2022 el presupuesto codificado a la UG mostró una variación promedio anual del 0,73%; resultado similar al indicador global. Es decir, que la realidad observada en el entorno macroeconómico no fue diferente para dicha entidad de educación superior. Sin embargo, los resultados mostrados en la figura 15 dan cuenta de que la tendencia en la asignación presupuestaria se orienta a reducir la inversión por encima del gasto corriente de la UG.

3.1.4 Análisis del presupuesto devengado para la Universidad de Guayaquil

Los parámetros de análisis del presupuesto devengado de la UG son los mismos que se usaron para medir el presupuesto codificado; es decir, las principales cuentas son el gasto corriente y la inversión. Dicho esto, se observó que durante el período comprendido entre los años 2017 – 2022 el promedio anual devengado por la institución fue de \$138,17 millones de dólares. De los cuales el 97,79% correspondió a los gastos corrientes; siendo la principal cuenta presupuestaria de la universidad.

Al contrastar con los volúmenes de inversión codificada con el flujo devengado; se puede comprobar un bajo nivel de inversión ejecutado; el cual, fue alrededor del 22,61% en promedio anual del total codificado para la referida subpartida presupuestaria. Según datos de los informes de rendición de cuentas de la UG, el bajo nivel de inversión se debió a que dichos valores debieron ser redistribuidos para cumplir con problemas estructurales que poseía la entidad ante el descubrimiento de irregularidades que derivaron un mal manejo administrativo y, por el cual, fue objeto de una intervención.

Figura 16*Presupuesto devengado de la UG por tipo de gasto*

Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

Previo al análisis de la figura 16 se hace mención que el promedio anual de ejecución presupuestaria de la UG durante los años 2017 – 2022 fue del 85,95%. Dicha tasa fue menor al promedio anual del total de universidades en el Ecuador en 3,64 puntos porcentuales. El resultado es un indicador de referencia que entre los principales problemas de la UG se encuentra el nivel de ejecución presupuestaria; lo cual, hace suponer una ineficiencia en el manejo de recursos asignados.

Como se observa en la figura 16 durante los años de referencia el monto promedio anual de ejecución presupuestaria del gasto corriente fue de \$135,12 millones de dólares. Mientras que el de ejecución de la inversión estuvo alrededor de \$3,05 millones de dólares en promedio anual. Al realizar la comparación efectuada entre ambas cuentas, se notó que el gasto corriente superó a la inversión en 44,25 veces.

El resultado de este coeficiente comparado para ambos rubros; determinó que aunque el volumen de inversión codificado es bajo en la entidad, el nivel de ejecución es mucho menor. Por lo que, resultaría complejo una mayor asignación presupuestaria por concepto de este rubro; considerando, que la evidencia estadística ha demostrado que la entidad no invierte la totalidad o la mayor parte de su presupuesto en los programas descritos dentro del PAI.

Tabla 8 Tasa de participación de los componentes del presupuesto devengado por tipo de gasto

% Participación / presupuesto devengado	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Gasto corriente	97,94%	92,82%	90,32%	86,40%	92,17%	89,26%
Inversión	17,95%	14,83%	29,65%	6,69%	80,97%	15,37%

Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

En la tabla 8 se puede observar que la tasa de participación sobre el presupuesto devengado respecto al gasto corriente estuvo en un promedio anual del 91,48% durante los años 2017 – 2022. En el caso de la inversión el señalado indicador estuvo en un promedio del 27,58% para el mismo período. Al comparar los indicadores, se demostró que la ejecución presupuestaria del gasto corriente fue 3,32 veces mayor que el de la inversión. Es decir, por cada \$1,00 dólar ejecutado en gasto corriente, se ejecutaron \$0,33 centavos de dólar en la inversión.

Aunque los niveles de ejecución en el gasto corriente de la UG no fueron los más eficientes, el resultado demostró un mejor manejo de los recursos presupuestarios para temas corrientes y que son inherentes al sistema operativo de la universidad. Además, los resultados obtenidos han dejado entrever que las necesidades corrientes de la institución son ampliamente superiores a sus necesidades de inversión o que dicho rubro fue relegado ante factores estructurales y coyunturales.

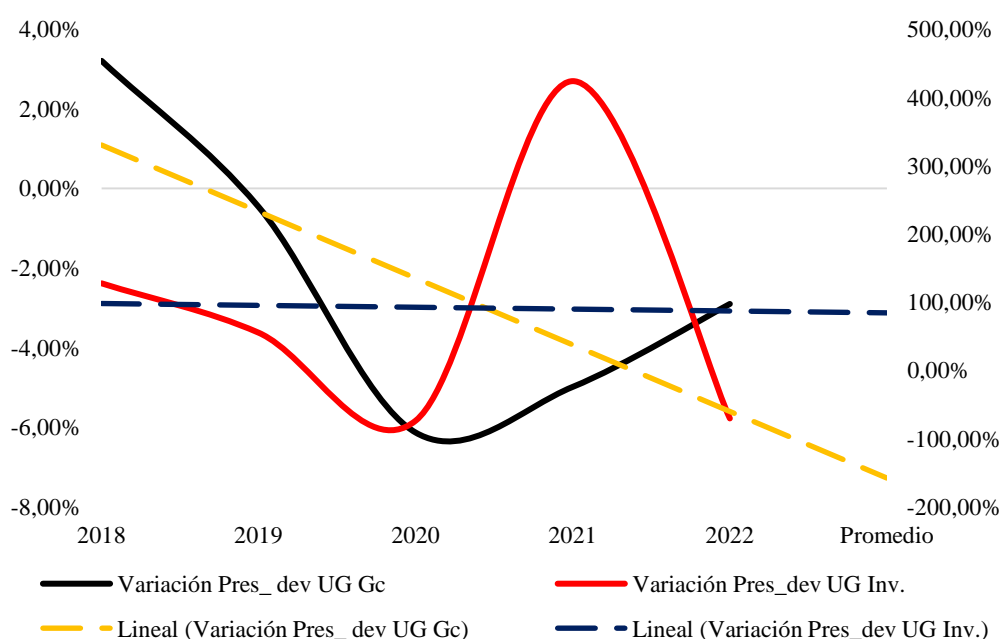
Cabe mencionar que parte del período de estudio, corresponde al lapso final de la intervención académica y administrativa de la que fue objeto la UG. Aunque la intención de tal medida estuvo enfocada en subsanar fallas en la administración y su modelo de gestión, el período de intervención tuvo algunos hechos negativos que deben destacarse. Entre ellos, el terremoto del 2016, la colocación de artefactos explosivos en el campus universitario, las manifestaciones por el reclamo en el recorte de la asignación presupuestario y la pandemia por covid – 19.

De los hechos mencionados, el 50% correspondió a factores externos que no podían ser pronosticados por ninguna entidad para ejecutar medidas de prevención. Sin embargo, los otros hechos estuvieron relacionados con la pugna interna de poderes políticos dentro de la

entidad y con los efectos derivados de un modelo de GA ineficiente. En cualquier circunstancia, los factores coyunturales acrecentaron las necesidades corrientes de la entidad universitaria. Por tal motivo, en sus proformas presupuestarias enviadas al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), siempre demostraban la necesidad de una mayor asignación presupuestaria.

Figura 17

Evolución del presupuesto devengado de la UG por tipo de gasto



Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

En el lapso 2017 – 2022 el presupuesto devengado por el total de universidades en el Ecuador denotó una desaceleración en su evolución económica. La variación interanual estuvo en un promedio anual del 0,39%, además, el resultado de los análisis evidencio altas fluctuaciones. El año más atípico del período en el referido indicador fue el 2020 donde el presupuesto devengado por el total de universidades cayó en un -12,16% por motivos de la pandemia que obligó a la suspensión de actividades presenciales. Por tal motivo, se suprimió la inversión que fue redistribuida por el MEF para atender la emergencia sanitaria.

La realidad acontecida sobre el total de IES en el Ecuador fue similar a la ocurrida en la UG; sin embargo, los problemas estructurales hicieron que sus efectos fueron mayores. Como se observa en la figura 16 el presupuesto devengado en la UG mostró una evolución negativa. Su tasa de variación interanual evidenció una contracción promedio del -2,10%;

cabe resaltar, que el 60% de los años revisados mostraron una reducción en el presupuesto devengado; siendo el más importante el del año 2020 en donde la ejecución presupuestaria cayó en un -8,26%.

Se recuerda que más del 95% del presupuesto devengado por la UG correspondió al gasto corriente; por lo que, la evolución de la variable estuvo determinada por las variaciones encontradas en el gasto corriente. En este aspecto, las necesidades corrientes la universidad presentaron una variación interanual del -2,26%. El resultado correspondió a una caída en la ejecución del rubro en el 80% de los períodos analizados.

La figura 17 muestra también que existe una tendencia negativa en la ejecución del gasto corriente; es decir, que la entidad propende a una reducción en la ejecución de sus necesidades corrientes. La evolución del rubro permite intuir una reducción o estancamiento en la contratación de personal docente; lo que a su vez repercute en una menor absorción de la demanda académica ante el estancamiento o reducción de la oferta.

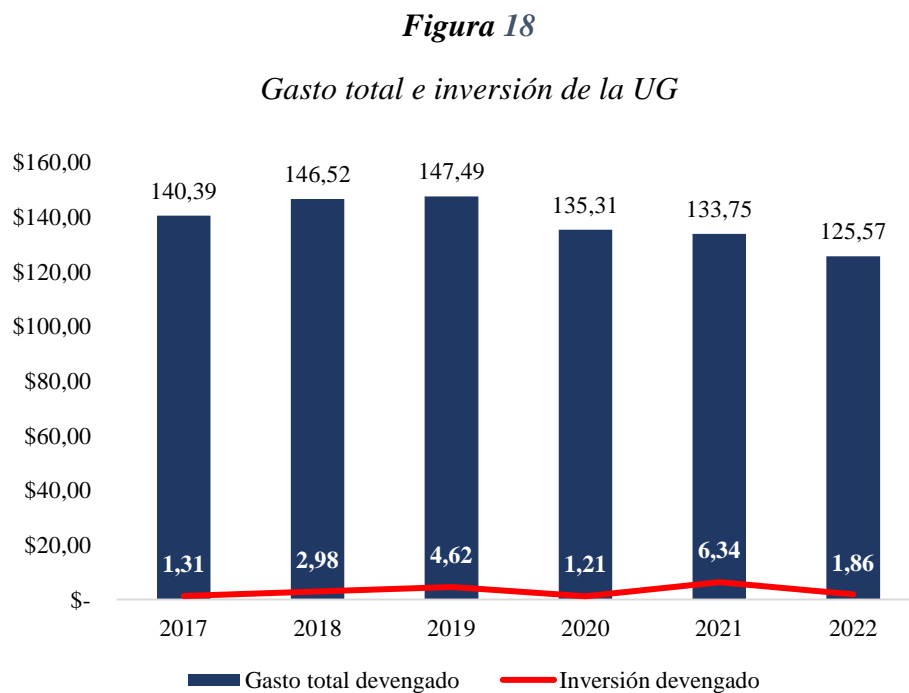
Aunado a los hechos mencionados se encuentra una menor productividad científica y administrativa. Los hechos relacionados con la productividad del modelo de GA de la UG se revisan en el siguiente apartado. En la sección se analizan los niveles de inversión con el gasto total de la universidad; además, se propende un análisis comparativo entre los rubros descritos con el propósito de facilitar la comprensión de los hechos.

3.1.5 Análisis de la productividad en el modelo de GA de la Universidad de Guayaquil

El mecanismo para realizar el análisis de la productividad en el modelo de GA de la UG, se considera dos elementos que son: inversión y gasto total. Dentro del PAI de la entidad, se desglosan programas de fortalecimiento de la plantilla docente, equipos y demás activos fijos que forman parte de la infraestructura y producción científica. Los rubros mencionados, son los que forman parte del componente inversión de la UG; los datos que son objeto de análisis se presentan en términos codificados o proyectados y devengados.

De acuerdo con el detalle de los informes de rendición de cuentas de la UG el monto de gasto total devengado de la referida entidad durante los años 2017 – 2022 estuvo alrededor de \$138,17 millones de dólares. Mientras, que la inversión fue alrededor de \$3,05 millones de dólares en promedio anual. El volumen de la inversión representó en promedio anual el

2,21% del gasto total de la universidad; los detalles correspondientes al flujo de gasto total e inversión devengado de la UG se exponen en la siguiente figura.



Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

Conforme a la información estadística presentada en la figura 18, el volumen de gasto total presenta una tendencia negativa durante los años de observación. Es decir, el gasto total devengado se contrajo en un 11% en todo el período. Aunque el volumen de inversión devengado fue bajo y su participación no superó el 3% en promedio anual, la tendencia del rubro fue positiva. Los lineamientos para la formulación de los indicadores de productividad se exponen en la siguiente tabla.

Tabla 9 *Parámetros para la generación de indicadores de productividad*

Indicador	Fórmula
Productividad proyectada	Inversión codificada / Gasto total codificado
Productividad efectiva	Inversión devengada / Gasto total devengado

Elaboración propia.

Se aclara que la productividad proyectada, el resultado del cociente entre la inversión y el gasto total codificado. Es decir, la cuantificación de los programas destinados a fortalecer

el personal docente, la formación bruta de capital fijo y la producción científica sobre el gasto total presupuestado de la UG. Mientras, que la productividad efectiva es el resultado del cociente entre la inversión y gasto total devengado. El análisis comparativo se realiza sobre la productividad esperada o planificada y la productividad real. El resultado del análisis se expone en la siguiente tabla.

Tabla 10 Análisis de productividad de la UG

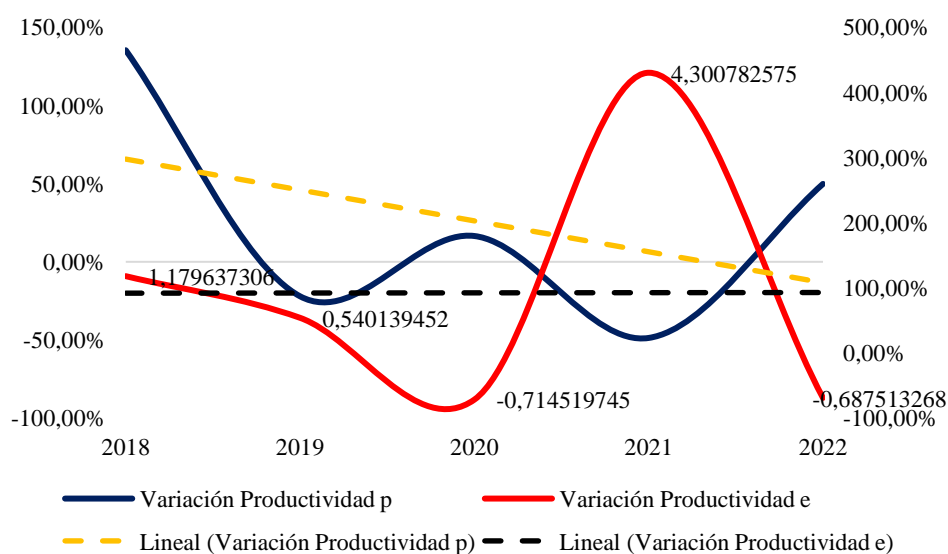
Indicador de productividad	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Productividad proyectada	4,89%	11,50%	8,97%	10,44%	5,36%	8,03%
Productividad efectiva	0,93%	2,03%	3,13%	0,89%	4,74%	1,48%

Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

Con base en los resultados expuestos en la tabla 10, se deduce que la productividad proyectada en promedio anual fue del 8.2% entre los años 2017 – 2022. En el caso de la productividad efectiva, el resultado estuvo alrededor del 2,2% en promedio anual para el mismo período. Es decir el nivel de productividad que se proyecta fue 4 veces mayor que el efectivo; lo cual, implica que dentro de los programas y proyectos para el fortalecimiento de la plantilla docente, formación bruta de capital fijo y producción científica no se está ejecutando en su totalidad.

Figura 19

Evolución de la productividad proyectada - efectiva de la UG



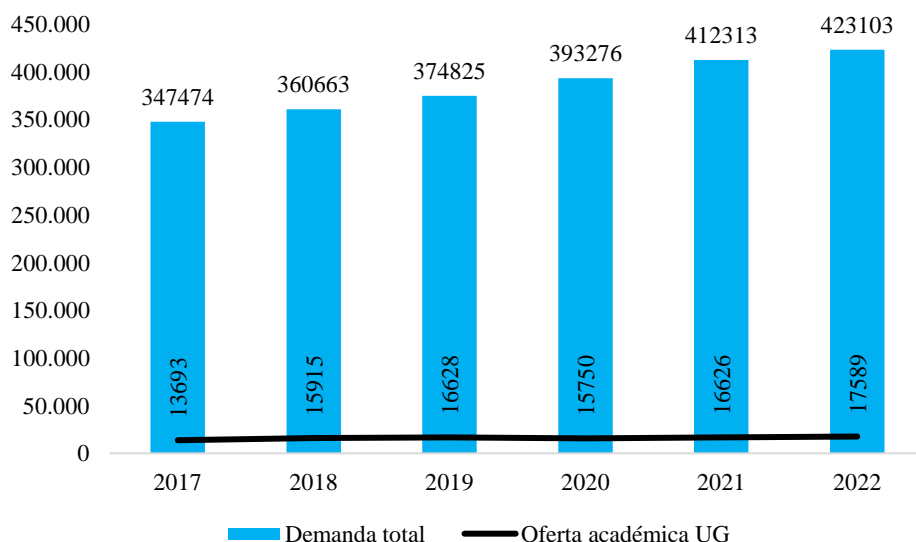
Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

Como se había mostrado en la tabla 10, el bajo nivel de productividad efectiva de la UG está relacionado con las medidas adoptadas para enfrentar los problemas coyunturales que se presentaron en los períodos estudiados. Se recalca que la comisión interventora para el fortalecimiento institucional de la UG (CIFI UG), fue creada con el propósito de subsanar los problemas administrativos y académicos de la universidad. A los factores internos, se suman factores coyunturales externos que se relacionan con el entorno macroeconómico que debilitó las finanzas públicas y que obligaron al ajuste del gasto público.

Sin embargo, considerando que la finalidad de la universidad fue la de alcanzar la acreditación como universidad tipo A, la meta trazada no se consiguió durante el período de análisis. Precisamente, la evolución de la productividad proyectada y efectiva estuvo enmarcada en los objetivos estratégicos institucionales; no obstante, los resultados no fueron los esperados. Aunque, la tendencia en la productividad efectiva fue positiva; esto no implicó una significativa tasa de crecimiento en promedio anual. Lo cual, habría repercutido en otros indicadores académicos que son analizados en los siguientes apartados.

3.1.6 La oferta académica de la Universidad de Guayaquil

A continuación, se da paso al análisis de la oferta académica desde la capacidad de la UG para ayudar a absorber la demanda total en educación superior. Cabe mencionar que la oferta académica de la UG se divide entre un total de 56 carreras de tercer nivel que se ponen a disposición de los postulantes. El detalle de la información estadística de la oferta académica de la UG y la demanda total en educación superior se expone en la siguiente figura.

Figura 20*Oferta académica UG - Demanda total en educación superior*

Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

De acuerdo con el proceso de admisión y nivelación creada para el fortalecimiento de la educación superior, el total de estudiantes aprobados y debidamente matriculados para cada ciclo es menor a la oferta académica presentada por la universidad. Lo cual, permite deducir que existe cierto porcentaje de estudiantes que abandonan el proceso o que no logran cumplir con los requerimientos mínimos para acceder a un cupo en la UG.

Según la información provista por los informes de rendición de cuentas de la UG, durante los años 2017 – 2022 la oferta académica en promedio anual de la entidad fue de 16.034 nuevos cupos. Es preciso especificar que cada período lectivo está dividido en dos ciclos académicos en los que se ofertan nuevos cupos por cada ciclo. De ahí que los procesos de postulación se realizan considerando el número de ciclos existentes en cada año.

En el caso de la demanda total en educación superior, el promedio anual de postulantes entre los dos ciclos durante el período de referencia fue de 385.276 nuevos estudiantes. Del total de estudiantes postulados que representan la demanda efectiva, el 30% en promedio anual provienen de la provincia del Guayas. Mientras que el 15% son de la provincia de Pichincha, el resto de la demanda se reparte entre las demás provincias del Ecuador.

Tabla 11 *Análisis de la absorción de la demanda de la UG*

Tasa de absorción de la demanda	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tasa de absorción de la demanda UG	3,94%	4,41%	4,44%	4,00%	4,03%	4,16%

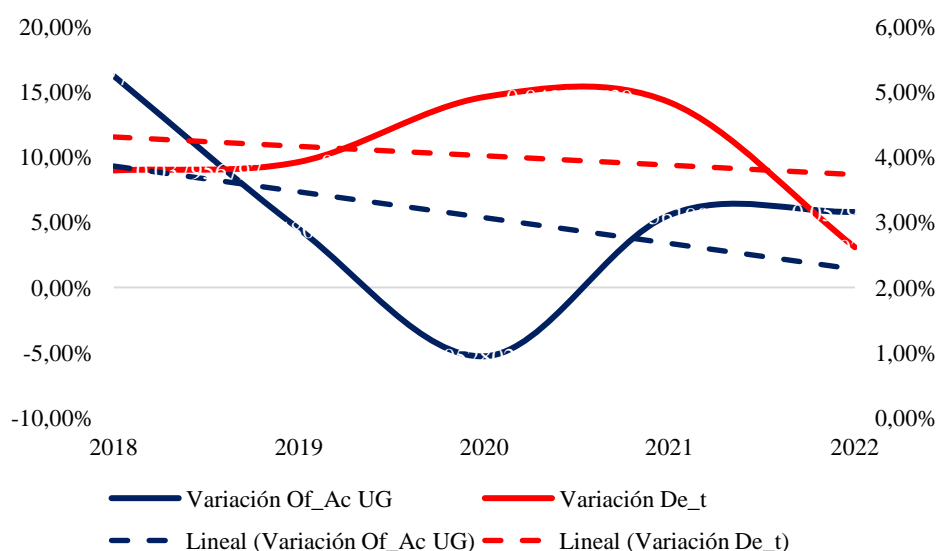
Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

Luego de procesar la información estadística que provee el total de cupos ofertados por la UG y la demanda total en educación superior, se encontró que la tasa promedio anual de absorción de la demanda por parte de la UG fue del 4,16% para el período de referencia mostrado en la tabla 16. La evidencia registrada permite reafirmar que la UG es la universidad más grande del país y que su población estimada es de 60.000 estudiantes universitarios.

En gran medida la oferta académica depende de la plantilla docente y de la capacidad instalada del campus universitario. Considérese que antes de la pandemia no se ejecutaban clases bajo la modalidad on line; por lo que, un hecho rescatable de la pandemia fue el impulso proporcionado para aumentar la modalidad de enseñanza virtual. Aunque, el incremento de una nueva modalidad no ha recaído en un aumento substancial del total de cupos ofertados por la entidad.

Figura 21

Evolución de la oferta académica UG - demanda total en educación superior



Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

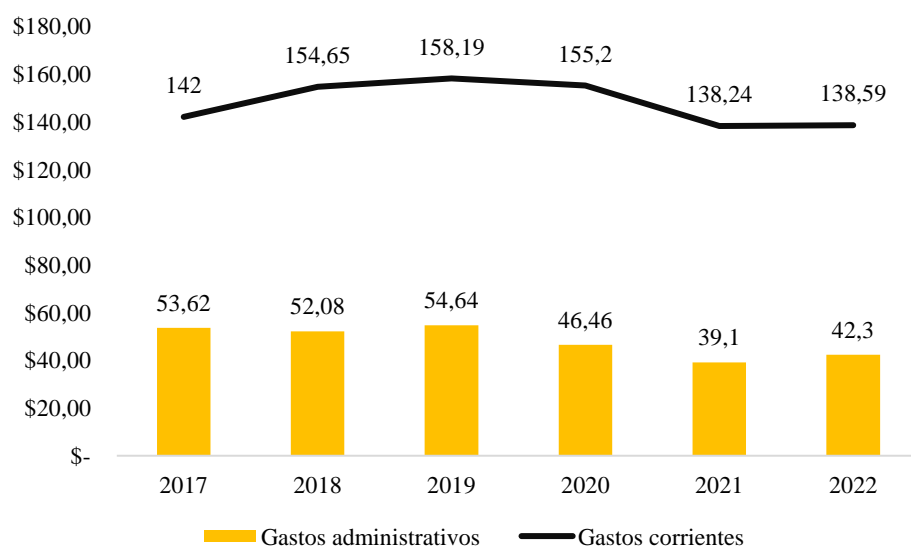
Durante el período de referencia la oferta académica UG creció a un promedio anual del 5,36%. Mientras, que la demanda total en educación superior lo hizo a un promedio anual del 4,02%. Aunque la tasa de variación interanual indicó un mayor crecimiento de la oferta académica en la unidad de observación, la diferencia entre ambos indicadores no fue estadísticamente significativa.

Además, el crecimiento de la oferta académica en la UG respondió a dos factores que son: la creación de nuevas carreras y el aumento de la tasa de deserción o abandono. En el primer caso, durante el período de análisis se crearon un total 8 carreras nuevas en diferentes ciencias de la educación; siendo las más destacadas las facultades de medicina y administración.

A pesar, de lo positivo del asunto; para el final del período a nivel nacional se crearon 181 nuevas carreras en las diferentes unidades de educación superior. No obstante, durante ese año la UG sólo implementó una carrera adicional a las ya registradas. Lo cual, explica el hecho que durante ese año la oferta académica no creciera por la creación de nuevas carreras. Las circunstancias hicieron que el nivel de deserción registrado principalmente a raíz de la pandemia compense la falta de creación de nuevas carreras.

3.1.7 Análisis de la eficiencia del modelo de GA de la Universidad de Guayaquil

La presente sección recopila la información y análisis referente a los gastos administrativos y se contrasta con el total de usuarios atendidos. En el apartado se expone un ratio de eficiencia; el mismo que es calculado con el coeficiente del total de gastos administrativos sobre el total de gasto corriente y el coeficiente del número de personal administrativo y el total de usuarios atendidos. Preliminarmente se menciona que durante el período 2017 – 2022 el promedio anual de gastos administrativos fue de \$48,03 millones de dólares y representó el 32,5% del total del gasto corriente. La información detallada se expone a continuación.

Figura 22**Gastos administrativos - Gasto corriente total de la UG**

Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

Se destaca de la figura 22 la caída en los gastos administrativos a raíz de la pandemia. Es necesario recordar que durante el período 2020, la UG al igual que otras instituciones debió reembolsar el presupuesto codificado que aún no se había devengado al MEF. La medida se realizó por el ajuste en el gasto público, dado que los recursos que fueron devueltos se redistribuyeron para financiar el costo de la pandemia. Además, el gasto administrativo se redujo por la disminución en el personal y porque los costos operativos se minimizaron por la aplicación del teletrabajo.

Tabla 12 Datos referenciales del número de personal administrativo y el total de usuarios atendidos

Detalle	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Personal administrativo	5.420	5.054	4.819	4.109	4.087	4.213
Usuarios atendidos	108.375	101.184	102.060	104.076	105.376	106.215

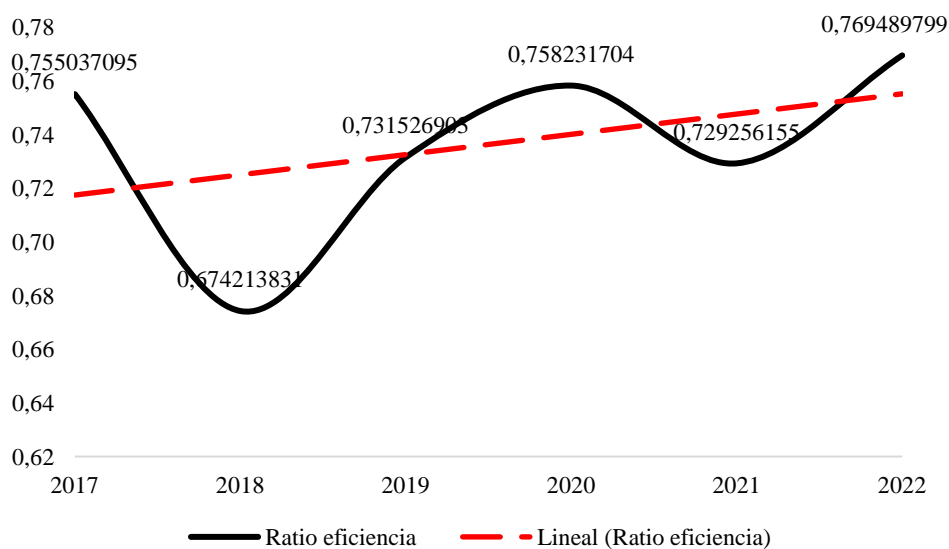
Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

La tabla 12 evidencia que durante el período de referencia el promedio anual de personal administrativo fue de 4.617 trabajadores. Según los datos mostrados en la referida tabla, la tendencia en la evolución del personal administrativo es negativa. El comportamiento de la tendencia se observa incluso antes del período de pandemia. Se recuerda que el proceso de

intervención institucional realizó ajustes que incluyeron la reducción en la planilla del personal administrativo.

Figura 23

Ratio de eficiencia administrativo de la UG



Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

Los resultados que se muestran en la figura 23, demuestran que el ratio de eficiencia promedio en el período de referencia fue de 0,74. Se aclara que entre los parámetros del ratio de eficiencia es que mientras más cercano a uno sea el resultado más eficiente es el personal administrativo en este caso. Si bien, el resultado del ratio es alto; esto no quiere decir que el desempeño del personal administrativo sea totalmente eficiente. Se deduce que la brecha de 0,26 indica que hay ciertos programas, trámites, proyectos o procesamiento de solicitudes que el personal administrativo no desarrolla con eficiencia.

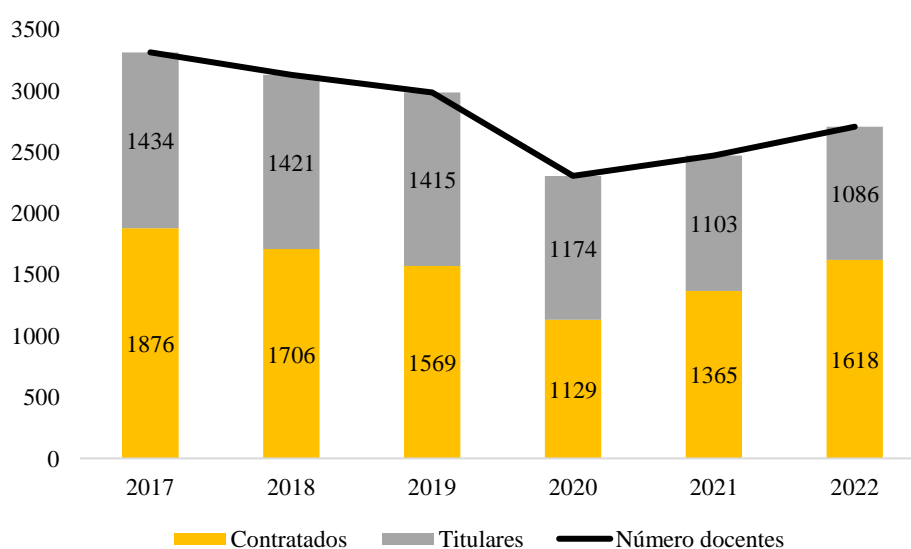
A pesar de lo suscrito, la tendencia en la evolución del ratio es positiva. Lo cual implica, que los programas de capacitación al personal docente y administrativo han coadyuvado a mejorar la productividad y eficiencia del personal en la UG. No obstante, la figura 23 también demuestra inestabilidad en la evolución del ratio; por lo que, existirían factores no observables alineados al estado de salud o de ánimo que pudieran incidir sobre la eficiencia en las actividades del personal administrativo.

3.1.8 Análisis de la producción académica en la universidad de Guayaquil

En la presente sección se revisan algunos indicadores, entre ellos la razón entre el número de alumnos y el de docentes, indicador de admisión, tasa de egresados y producción científica. En el período 2017 – 2022 el promedio anual de docentes de la UG fue de 2.816 profesores; de los cuales, el 55% perteneció al grupo de docentes bajo contrato, los demás docentes se encontraron entre los profesionales académicos con nombramiento.

Figura 24

Detalle del personal docente de la UG



Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

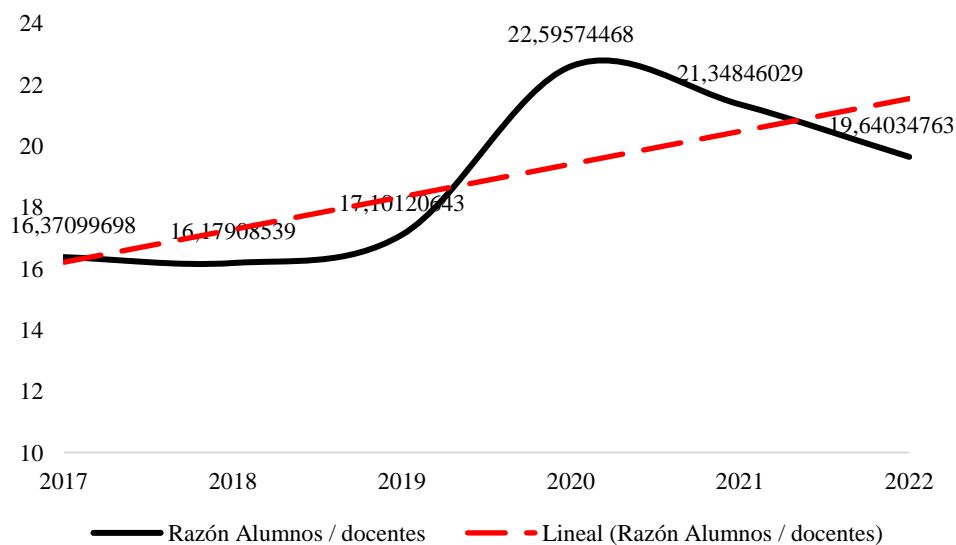
Respecto al manejo del personal docente, la figura 24 muestra que durante el período de análisis, el total del personal académico evolucionó de forma negativa, reduciéndose en un -2,01% en promedio anual. La tendencia en la evolución de los docentes titulares fue negativa, las razones de la reducción del personal bajo esta modalidad se debieron a que muchos de ellos cumplieron con su tiempo de prestaciones y accedieron a la jubilación, en una menor proporción se dio por el fallecimiento de los profesionales.

Mientras que el personal docente contratado en sus diferentes modalidades, fueron los que presentaron mayor inestabilidad en su evolución. Las variaciones estuvieron motivadas por las transiciones del período de intervención al de autonomía y cambio de rector. Por lo que, el personal docente cambió conforme a los cambios de rectores y decanos en cada una

de las facultades. Se agrega que el promedio anual de alumnos que tuvo la UG durante el período de análisis fue de 52.274 estudiantes.

Figura 25

Razón alumnos - docentes de la UG



Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

La figura 25 muestra que la razón número de alumnos y número de docentes, evidenció un promedio anual durante el lapso de referencia de 1 docente por cada 19 estudiantes. Esto no implica que los salones de clase en su mayoría estuvieran compuestos por tal número de estudiantes, de hecho, el cupo de estudiantes por salón de clases es de 40 alumnos. Además, la tendencia en la evolución del indicador permite deducir que el número promedio de estudiantes se está incrementando.

Cabe recordar, que los estándares internacionales en materia de educación superior señalan que lo idóneo es que la institución tenga 1 docente por cada 15 estudiantes. En función de aquello, se puede inferir la existencia de una sobrecarga laboral entre el personal docente de la UG. Al verificar de forma estadística lo aseverado, el resultado determinó que la sobre carga laboral al personal docente en la UG fue del 26,67%. En la siguiente tabla se revisa los resultados del indicador de admisión, se ejecutó el análisis para verificar si la tasa de admisibilidad permite estimar el aumento de la sobre carga laboral

Tabla 13 Datos de estudiantes matriculados y aprobados en el proceso de nivelación y admisión de la UG

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Matriculados	13.693	15.915	16.628	15.750	16.626	17.589
Aprobados	11.987	14.029	15.058	14.140	14.943	15.890

Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

La tabla 13 muestra que en el lapso de análisis un promedio anual de 16.034 estudiantes que se matricularon para realizar el proceso de nivelación y admisión. De los cuales, en promedio anual lograron aprobar un total de 14.341 estudiantes. El resultado, da cuenta de una tasa de admisión del 89,37% en promedio anual. Cabe destacar que la tendencia en la evolución del indicador es positiva, lo que permite inferir que el número de estudiantes que logran ingresar en cada ciclo se está incrementando en comparación con el total de estudiantes matriculados para el proceso.

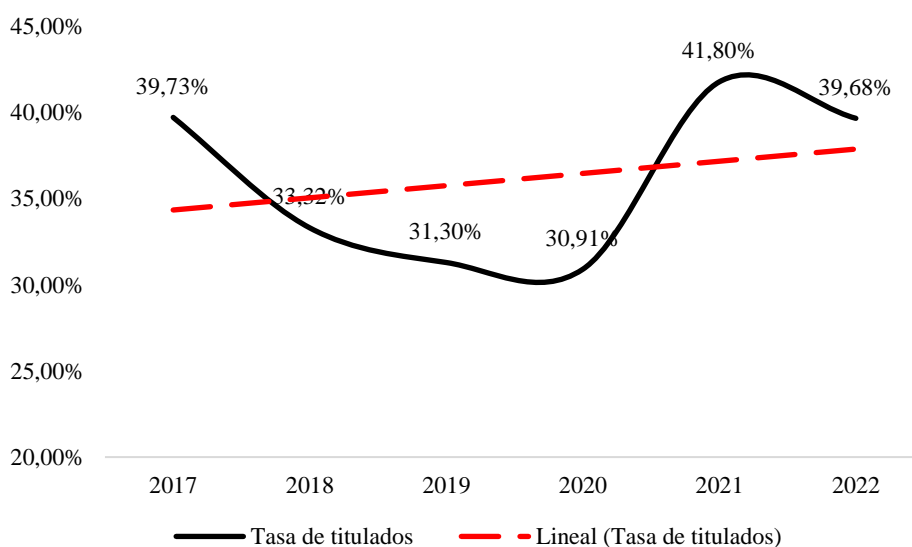
Tabla 14 Datos de estudiantes matriculados y graduados en el proceso de titulación de la UG

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Matriculados	20.102	19.852	11.839	10.650	11.826	13.589
Graduados	7.987	6.614	3.706	3.292	4.943	5.392

Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

En la tabla 14 se evidencia que durante el lapso 2017 – 2022 el total de estudiantes matriculados para el proceso de titulación en la UG fue de 14.643 estudiantes en promedio anual. Mientras, que el total de estudiantes que lograron culminar con éxito y graduarse en alguna de las carreras de tercer nivel de la UG fue de 5.322 estudiantes en promedio anual. Se puede inferir una baja tasa de titulación.

Sin embargo, al contrastar con el número de estudiantes que lograron ingresar en alguna de las carreras, determinó una tasa de finalización del 37% durante el período de referencia. El desarrollo de la carrera universitaria ha tenido algunos obstáculos, entre ellos las necesidades económicas y sociales de los estudiantes; por tal motivo, el alumnado en muchos casos opta por desertar, dado que su situación lo obliga a darle una mayor ponderación a la necesidad de trabajar que a la de su formación académica.

Figura 26**Tasa de titulados de la UG**

Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

Según el resultado mostrado en la figura 26, se conoció que la tasa de titulados durante el período 2017 – 2022 fue en promedio anual del 36,12% del total de estudiantes inscritos en el proceso de titulación. Se hace referencia que la tasa de titulados y la tasa de finalización mostraron resultados similares; por lo que, se deduce una alta tasa de deserción que supera el 50%.

A pesar, de que el número de cupos ofertados se haya incrementado y que el indicador de admisibilidad evidencie un mayor ingreso de estudiantes en cada ciclo, es la tasa de deserción la que impide que la sobre carga laboral en la plantilla docente sea mayor a la evidenciada. Además, lo señalado ha permitido una relativa estabilidad en el número de estudiantes durante el período de análisis; por lo que, la población estudiantil de la UG no ha superado los 55.000 alumnos en la unidad educativa.

El último punto a revisar en el presente apartado corresponde al de la producción científica. Para lo cual, en la siguiente tabla se recopila la información correspondiente a la publicación de artículos científicos en revistas de alto impacto académico, la presentación de ponencias, libros, capítulos de libros y la inscripción de patentes.

Tabla 15 Datos referentes a la producción científica de la UG

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021	2022
-------------	------	------	------	------	------	------

Artículos	853	673	335	359	178	149
Ponencias	776	279	152	182	42	36
Libros	172	76	43	56	17	9
Capítulos de libros	141	37	48	65	16	8
Patentes	114	25	0	0	0	0
Total	2056	1090	578	662	253	202

Información adaptada de los informes de rendición de cuentas (2023). Elaboración propia.

La tabla 15 demuestra que la producción científica de la UG ha decrecido durante el lapso de referencia. Las razones para la reducción en la producción científica se encuentran en la caída e inestabilidad de la inversión. No obstante, el promedio anual de la producción científica entre 2017 – 2022 fue de 807 unidades. Del total descrito en la referida tabla, el 52,61% correspondió a artículos científicos publicados en revistas de alto impacto.

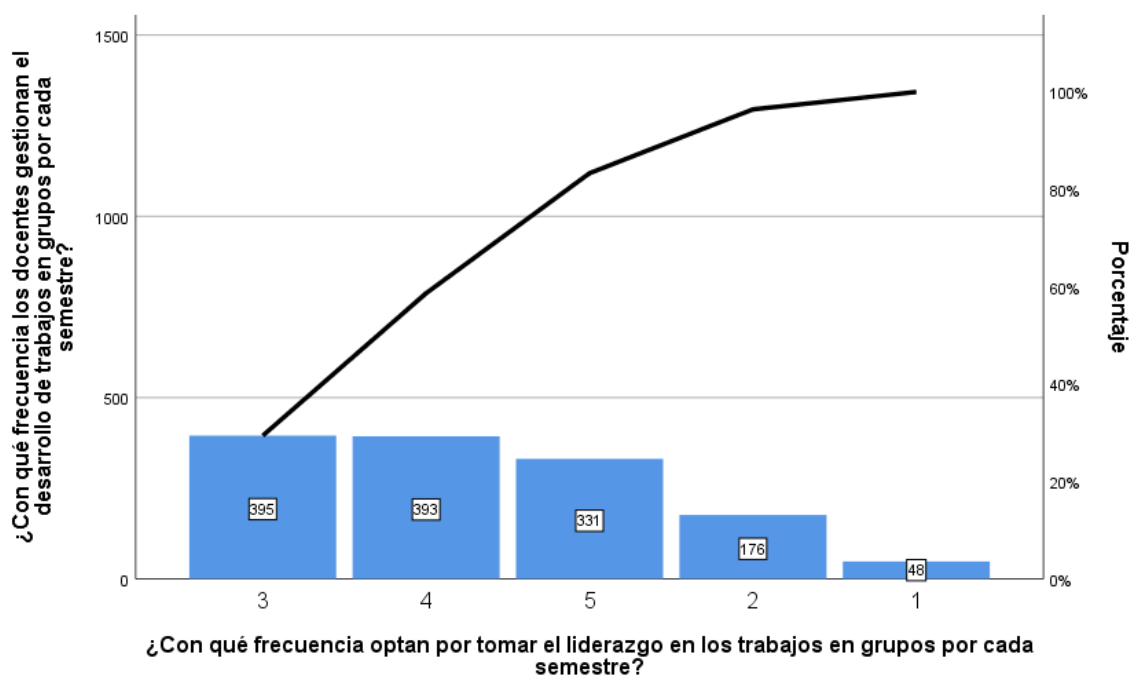
La producción científica de la UG se realiza en departamentos de investigación y desarrollo de las facultades y en los programas FCI de la universidad. De acuerdo a la facultad y carrera, se presentan diferentes artículos conforme a las competencias de las unidades académicas. Cabe mencionar que, en los últimos años, la producción científica más afectada correspondió al registro de patentes.

3.1.9 Análisis del rendimiento académico de los estudiantes de la Universidad de Guayaquil

En el presente apartado, se describe un análisis del rendimiento académico de los estudiantes en la UG. Se generaron indicadores correspondientes a las dimensiones de cultura organizacional, cultura académica, gestión cognitiva, capacidad innovadora y metodología de estudio. La información que se expone fue recopilada en las instalaciones del campus universitario mediante el desarrollo de una encuesta tomada a un total de 394 estudiantes. El detalle de las preguntas de la encuesta y de la tabulación de las respuestas, se expone en los anexos.

Figura 27

Resultados de la encuesta referente a la dimensión organizacional de los estudiantes en la UG



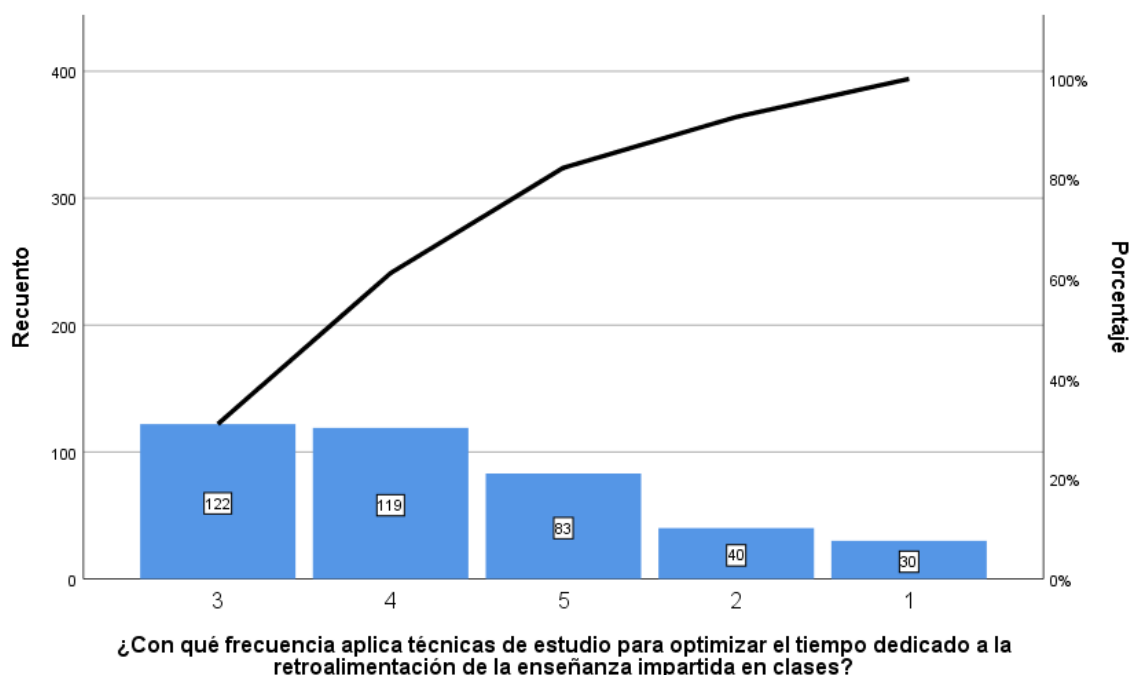
Información adaptada de la encuesta (2023). Elaboración propia.

La figura 27 muestra resultados referente a las preguntas 1 y 2 relacionadas con la cultura organizacional de los estudiantes. En primer aspecto, se les consultó sobre la frecuencia con que los docentes gestionan trabajos en grupo por cada parcial. El 79,95% de los estudiantes encuestados afirmaron que sus docentes envían trabajos grupales con una relativa regularidad. Cabe reconocer, que la gestión de trabajos grupales ayuda a la integración estudiantil y en la preparación del alumnado para el manejo de personal.

La segunda pregunta de la dimensión descrita se enfocó en conocer la frecuencia con que los estudiantes toman la iniciativa en los trabajos grupales. Los consultados presentaron diferentes respuestas; sin embargo, en el 75,63% de los casos, afirmaron que toman la iniciativa con relativa regularidad. Aunque, los resultados de las primeras preguntas muestran un alto nivel de participación y cultural organizacional, resulta preocupante que alrededor de un 20% de docentes no gestionen trabajos grupales con regularidad y más aún que alrededor de un 24% de estudiantes, se muestren renuentes a tomar la iniciativa en los trabajos grupales.

Figura 28

Resultados de la encuesta referente a la dimensión de la cultura académica de los estudiantes en la UG



Información adaptada de la encuesta (2023). Elaboración propia.

En la figura 28 se expone los resultados de las preguntas correspondientes a la dimensión de cultura académica. Se les consultó a los estudiantes la frecuencia con que aplican técnicas de estudio para optimizar el proceso de retroalimentación de lo aprendido en clases, el 82,23% de los encuestados afirmó que aplican técnicas de estudio con relativa regularidad. Se debe señalar, que las técnicas de estudio optimizan los recursos disponibles en el proceso de aprendizaje y contribuye a la productividad del individuo.

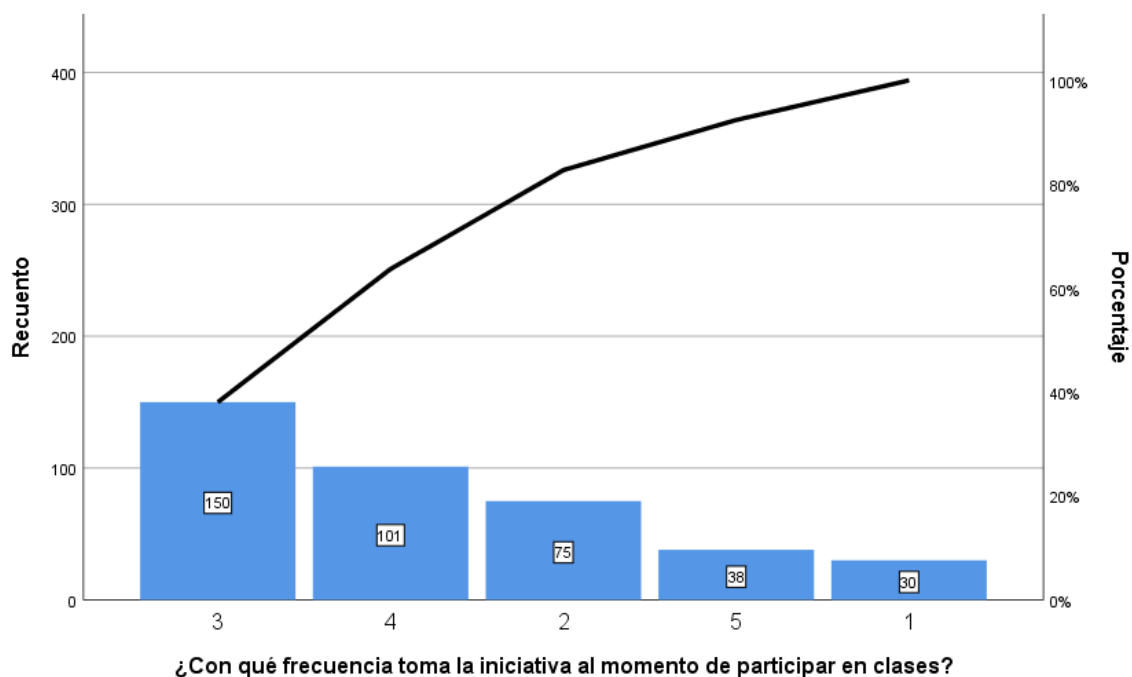
Según los estándares internacionales la lectura comprensiva y el subrayado técnico, son los métodos de estudio menos eficientes. Mientras, que los mapas conceptuales, la lectura reflexiva y los cuadros comparativos son las técnicas de estudio que facilitan mayormente la absorción del conocimiento. Respecto a lo señalado, el 55,58% de los consultados afirmaron que usan los mapas conceptuales, lectura reflexiva y cuadros comparativos como técnicas de estudio.

Se hace hincapié en que más del 44% de los estudiantes usan técnicas de estudio menos eficientes. Lo cual, indica que la absorción del aprendizaje no se complementa de forma adecuada. El resultado permite deducir una primera aproximación a un bajo rendimiento

académico en un número importante de la población universitaria. Los resultados inherentes a la dimensión relacionada a la gestión cognitiva se exponen a continuación.

Figura 29

Resultados de la encuesta referente a la dimensión de la gestión cognitiva de los estudiantes en la UG



Información adaptada de la encuesta (2023). Elaboración propia.

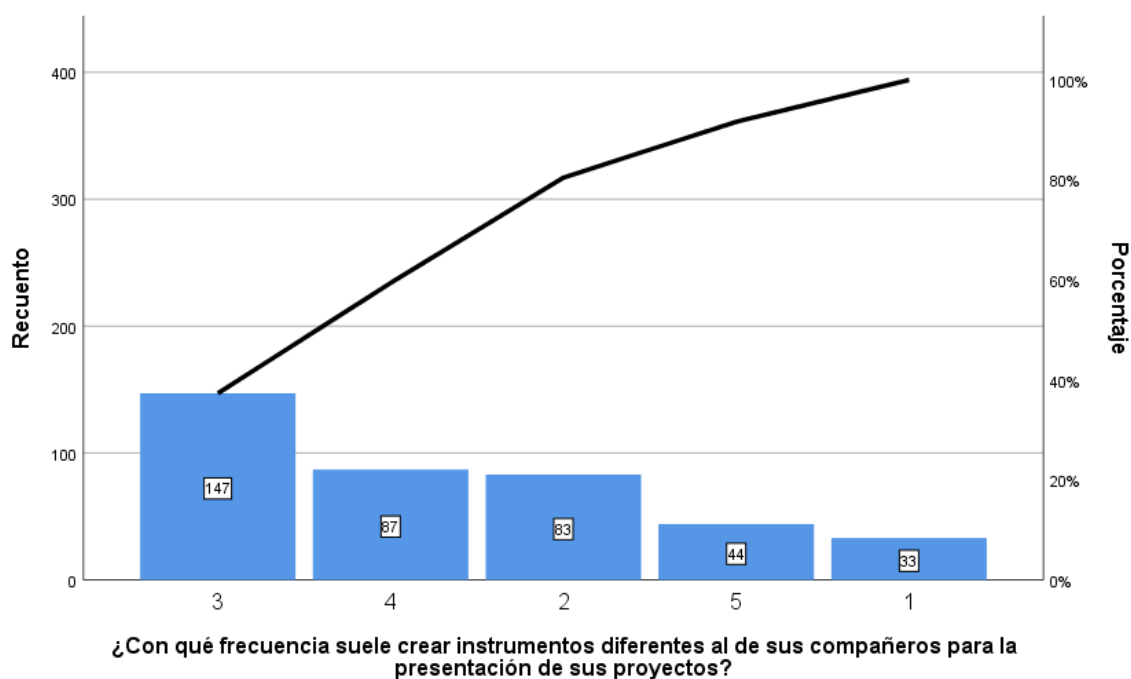
La figura 29 expone los resultados de la dimensión correspondiente a la gestión cognitiva de los estudiantes de la UG. Sobre las opciones que usa para mejorar el conocimiento impartido por el docente en clases, el 52% de los consultados tiende a revisar un libro o realiza consultas personalizadas al docente después de clases. Resulta preocupante que sólo el 32,5% de los estudiantes realiza investigaciones en la biblioteca de la facultad o en la biblioteca virtual.

Se recuerda que la biblioteca virtual de la UG recopila información de importantes bases de datos como: E Libro, Springer, Scopus entre otros. Por lo que, se denota un uso ineficiente de los medios disponibles para optimizar el proceso de aprendizaje de los estudiantes con el propósito de mejorar el rendimiento académico de los mismos. Además, los resultados evidencian las preferencias de los estudiantes para aplicar medidas complementarias para la gestión cognitiva.

Parte del análisis de la presente dimensión, se enfoca en analizar la predisposición de los estudiantes al momento de participar en clases. Por lo que, al consultar sobre las iniciativas, los encuestados respondieron en un 73,35% de los casos, que toman la iniciativa al momento de participar en clases con relativa regularidad. Al igual que en otras secciones, es destacable que un poco más del 25% opta por participar poco o simplemente no participar. En la siguiente figura, se muestran los datos correspondientes a la dimensión inherente a la capacidad innovadora de los estudiantes en la UG.

Figura 30

Resultados de la encuesta referente a la dimensión de la capacidad innovadora de los estudiantes en la UG



Información adaptada de la encuesta (2023). Elaboración propia.

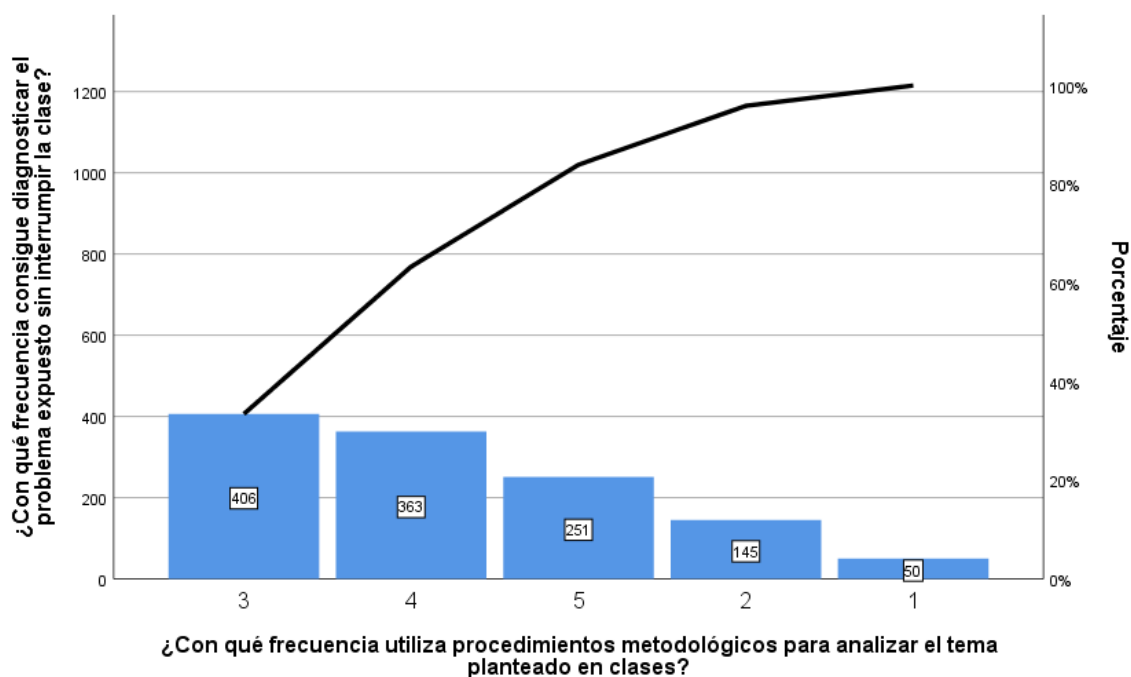
Respecto a la dimensión de la capacidad innovadora, en la figura 30 se observa que los consultados afirmaron en el 70,56% de los casos que los estudiantes mostraron una relativa predisposición a diseñar instrumentos innovadores para la presentación de sus proyectos. Aunque el resultado es un indicador del esmero y esfuerzo de los estudiantes por mejorar la presentación de sus trabajos, hay que reconocer que alrededor del 29% de los consultados se mostró reacio a mostrar alternativas diferentes.

Por otra parte, del total de alumnos consultados alrededor del 70,56% respondió que usa diapositivas técnicas para la presentación de sus proyectos. El referido instrumento es el

medio más común para realizar una presentación; sin embargo, eso no implica que no se pueda realizar diseños innovadores mediante el uso de software. Se destaca que menos del 5% de los consultados usa videos personalizados para la presentación de sus proyectos.

Figura 31

Resultados de la encuesta referente a la dimensión de la capacidad innovadora de los estudiantes en la UG



Información adaptada de la encuesta (2023). Elaboración propia.

En la figura 31 se muestra el análisis de la dimensión referente a la metodología. Los encuestados afirmaron que en el 70,56% de los casos lograron diagnosticar el problema expuesta en clases con relativa regularidad. El resultado es un indicador que evidencia el dominio del tema y la capacidad de transmisión del conocimiento por parte de los docentes. Además, es un referente de la predisposición de los estudiantes a escuchar con atención las enseñanzas de los docentes.

En la misma dimensión, se les preguntó a los estudiantes sobre la frecuencia con que usan procedimientos metodológicos para realizar el análisis de los temas planteados en clases o sus proyectos de investigación. El resultado obtenido demostró que en el 77,66% de los casos revisados, los estudiantes aplican con relativa regularidad diferentes procedimientos metodológicos para el análisis de los temas planteados en clases.

3.2 Discusión

Con la base obtenida en el análisis de los datos estadísticos, se da paso a la discusión de los resultados más importantes. Las variables que fueron revisadas de forma minuciosa son las que corresponden al modelo de GA de la UG y al rendimiento académico de los estudiantes de la referida institución. En el diagnóstico situacional, se conoció que durante el lapso 2017 – 2022 se ejecutó en promedio anual el 85,95% del presupuesto codificado.

Se añade que la partida presupuestaria se divide en gasto corriente e inversión. De los rubros señalados, el de mayor ejecución presupuestaria fue el gasto corriente con un 91,48% en promedio anual. En contraste con lo señalado, la inversión fue el rubro de menor ejecución presupuestaria con un 27,58% en promedio anual. En función de los datos presentados, se estimó la productividad efectiva; el resultado demostró un bajo nivel de la productividad siendo 3,72 veces menor a la productividad proyectada.

Respecto a la evolución de la absorción de la demanda académica, se conoció que la oferta de cupos de la UG durante el lapso analizado fue en promedio anual de 16.034 nuevas plazas cada año. La oferta académica de la referida institución permitió absorber un promedio anual del 4,16% de la demanda académica nacional. Por otra parte, la oferta académica de la UG creció a un promedio anual del 5,36%.

El análisis del rendimiento académico de los estudiantes en la UG se realizó partiendo de la determinación del número de estudiantes por cada docente. El resultado estableció que en la UG existen un promedio de 19 alumnos por cada docente. Al profundizar en el análisis de la data y contrastar con los estándares internacionales, se logró conocer que existió una sobre carga laboral en el personal docente equivalente al 26,67%; dado que lo dictado por las normas internacional de educación superior de la UNESCO señalan un promedio de 15 estudiantes por docente.

A lo descrito, se añade que la tasa de egresados durante el lapso de referencia fue del 36,12% del total de estudiantes inscritos en el proceso de titulación. El resultado del indicador, aunado a la tasa de finalización evidencia un alto nivel de deserción. Entre los resultados del rendimiento académico, se conoció por medio del análisis de la encuesta que alrededor de un 75% de los estudiantes mostraron regularidad en su predisposición para trabajar en grupo, iniciativa para actuar en clases y en la aplicación de técnicas de estudio. Todos los aspectos mencionados son relevantes para determinar el rendimiento académico, cuyo resultado estuvo influenciado por el uso de técnicas de estudio ineficientes.

Tabla 16 Detalle de los casos planteados en la encuesta

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	394	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	394	100,0

Elaboración propia.

En la tabla 16 se observa que el número de casos observados fueron 394. Los resultados de la escala de confiabilidad de la prueba determinaron la validez de la misma en un 100%. En la siguiente tabla se expone los resultados de la prueba correspondiente al análisis de las variables modelo de GA y rendimiento académico. El total de elementos observados fueron 7 para el total de respuestas señaladas.

Tabla 17 Resultados de la prueba fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cron Bach	N de elementos
0,853	7

Elaboración propia.

A fin de validar la hipótesis de la investigación, en primera instancia se presenta en la tabla 17 los resultados de la confiabilidad de la encuesta. En ella se observa que el Alfa de Cronbach, determina que los resultados obtenidos en la encuesta por medio de la escala de medición de Kirkpatrick son confiables en un 85,3%. Dado que el resultado obtenido, revela que la escala de medición es significativamente confiable, se procede a desarrollo un modelo de regresión múltiple para determinar si existió o no impacto de la GA sobre el rendimiento académico de la UG.

Previo a la presentación de los resultados, se aclara que los indicadores que se usaron para el desarrollo del modelo múltiple se encuentran referenciados en las preguntas 1, 2 y 3, revisar anexo 3. Con las referidas preguntas se evalúa la gestión de los docentes como

indicador de la GA y la destreza que desarrollan los estudiantes como indicador del rendimiento académico.

Tabla 18 Resumen del modelo de regresión lineal múltiple $G_A - R_A$

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,703 ^a	0,494	0,492	0,882

Elaborado propia.

En la tabla 18 se evidencia que el resultado del coeficiente de correlación R fue de 0,70; por lo que se determina que las variables sí estuvieron relacionadas. Es decir, que si hubo impacto de la gestión administrativa sobre el rendimiento académico de los estudiantes de la UG. Sin embargo, el resultado del coeficiente de determinación R^2 muestra que la GA no fue el único factor determinante sobre el rendimiento académico dado que su resultado fue igual a 0,49. Cabe mencionar que el error estándar de la estimación indica que los datos de los indicadores no mostraron altas dispersiones en función de la media.

Tabla 19 Análisis de varianza del modelo de regresión múltiple $G_A - R_A$

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	297,106	2	148,553	191,001	,000 ^b
	Residuo	304,105	391	0,778		
	Total	601,211	393			

Elaboración propia.

En la tabla 19 se procede a comprobar si el modelo de regresión múltiple cumple con el requisito de varianzas homogéneas. Para lo cual, se observa el resultado del valor crítico de F; el mismo que implica un nivel de significancia del 0%. En este aspecto, se destaca que la prueba se realizó a un nivel de confianza del 95%; por lo que, cualquier resultado del nivel de significancia menor al 5% permite aseverar que las variables estuvieron correlacionadas por medio de sus varianzas, con lo que se afirma que cumplen con el requisito de varianzas homogéneas.

Tabla 20 Análisis de los coeficientes del modelo de regresión múltiple $G_A - R_A$

Modelo	Coeficientes no estandarizados	Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B
--------	--------------------------------	-----------------------------	---	------	-------------------------------------

	B	Desv. Error	Beta			Límite inferior	Límite superior
(Constante)	0,709	0,149		4,767	0,000	0,416	1,001
1 Predictora 1	0,267	0,052	0,250	5,179	0,000	0,166	0,369
Predictora 2	0,538	0,051	0,512	10,611	0,000	0,438	0,638

Elaboración propia.

La tabla 20 permite identificar que las variables independientes son significativas dado que el resultado de su nivel de significancia es menor al 5%. Además, se observa que el resultado de los intervalos de confianza no incluye el cero; por lo que, se ratifica el resultado del análisis de varianza. También se observó que el signo que acompaña a los coeficientes Beta de las variables predictoras es positivo; por lo cual, se deduce una relación directa entre las variables. Se deja entrever que a medida que la GA mejora, el rendimiento académico de los estudiantes de la UG también mejora.

Se hace notar que la constante es significativa para el modelo de regresión múltiple; por lo que, en ella se recogen todos aquellos elementos no observables que son determinantes para el rendimiento académico y que no están contenidas en las variables independientes. En este aspecto, se tiene argumentos estadísticos para rechazar la H_0 y aceptar la H_1 ; por lo que, los resultados indicaron que sí se encontró impacto de la GA en el rendimiento académico de los estudiantes de la UG.

Capítulo IV

Propuesta

4.1 Programa de gobierno adjunto a la GA para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de la UG

En la presente sección se dio paso al desarrollo de la propuesta de la investigación; la misma, que tiene como base los resultados que se obtuvieron en el análisis y discusión de la evidencia estadística observada. Además, la propuesta se encuentra acorde con el tema de estudio y sus objetivos; por lo que, representa un complemento idóneo al trabajo presentado. El modelo de GA es importante, sobre todo en IES dado que se relacionan de forma directa con el rendimiento académico.

Derivado de los resultados obtenidos, se observó una alta tasa de deserción provocada por la ineficiencia en el modelo de GA que no atendía las necesidades sociales y académicas de los universitarios. Desde esa perspectiva la propuesta busca complementar el modelo de GA para atender las necesidades de los estudiantes e incidir de forma positiva en el rendimiento académico. La finalidad que la propuesta persigue es mejorar el rendimiento académico, reducir la tasa de deserción e incrementar la tasa de estudiantes titulados. Cabe mencionar, que todos estos son indicadores que fueron usados para analizar el rendimiento académico en los estudiantes de la UG.

4.2 Justificación de la propuesta

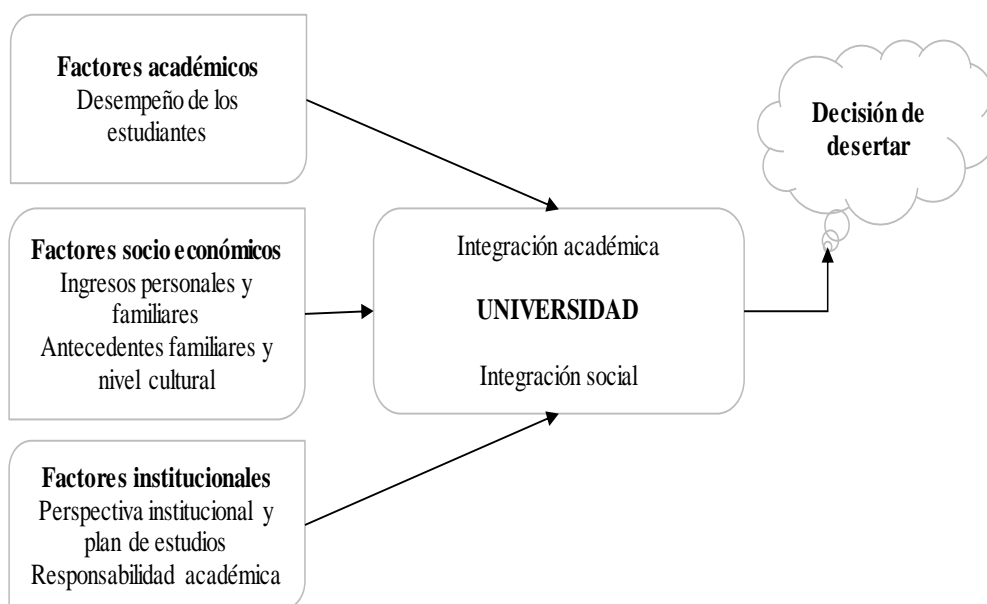
A continuación, se expone la importancia y justificación del desarrollo de la propuesta. Cabe mencionar, que todo programa de gobierno parte de un elemento base que se encuentra vinculado al Plan Nacional de Desarrollo (PND). En el caso de estudio planteado, el PND vigente se llama “Creando Oportunidades”. Se observa que dentro de los objetivos 1 y 7 del PND, está implícito la búsqueda de programas y estrategias que mejoren la calidad de la educación superior; el mismo, que se refleja en el rendimiento académico (CEPAL, 2023).

El programa de gobierno adjunto a la GA de la UG, se presenta como una alternativa para satisfacer las necesidades académicas, sociales y económicas de los estudiantes. En el desarrollo de la investigación, se pudo comprobar que no es suficiente con el presupuesto codificado. Además, los mecanismos de seguimiento y evaluación de la ejecución

presupuestaria en la referida entidad no han dado los resultados esperados sobre el rendimiento académico de los estudiantes. En este caso, el rendimiento académico de los estudiantes responde a factores derivados del modelo de GA y otros elementos relacionados con necesidades académicas, sociales y económicas insatisfechas.

Figura 32

Factores que limitan el rendimiento académico que se pretende mejorar con el programa de gobierno adjunto a la GA de la UG



Elaboración propia.

El resumen del esquema presentado en la figura 31, evidencia los factores que inciden sobre el rendimiento académico, dentro del cual, se encuentran los factores institucionales y académicos que se desprenden del modelo de GA. Por lo que, sólo 1/3 de los factores observados depende de factores socio-económicos que hacen alusión al entorno de los estudiantes dentro y fuera de la institución. Mediante la aplicación del programa de gobierno se busca mejorar el rendimiento académico; pero, a su vez existe el propósito de reducir las brechas entre actores políticos, sociales y económicos a fin de incrementar la cohesión por medio de la actuación desde la academia.

4.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Impulsar un programa de gobierno adjunto al modelo de GA para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de la UG

Objetivos específicos

1. Esquematizar el diseño y la misión del programa de gobierno adjunto al modelo GA para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de la UG
2. Definir los ejes para el desarrollo de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos del programa de gobierno adjunto al modelo de GA y los instrumentos de evaluación y control
3. Difundir los beneficios académicos, sociales y económicos de la aplicación del programa de gobierno adjunto al modelo de GA

4.4 Antecedentes de la propuesta

La administración pública posee diferentes instrumentos para el desarrollo de su gestión, uno de los cuales, son las políticas económicas ejecutadas por medio de programas de gobierno. La característica de programas, campañas y otras medidas de política pública, se distinguen por el enfoque social (Pulido-Chaves, 2017). Sin embargo, el programa de gobierno que se busca implementar en la presente propuesta posee características holísticas y económicas

Un programa de gobierno adjunto al modelo de GA, se enfoca en la asistencia académica, social y financiera para los estudiantes de la UG; el mismo, que se debe encontrar dentro de los proyectos de Bienestar Estudiantil. Regularmente, el tipo de programa de gobierno sugerido, está inherente a los programas de protección social dentro de las IES. Se debe reconocer, que la gestión de bonos o becas de ayuda económica dada a los estudiantes de la UG, no es suficiente, dado que raíz del bajo rendimiento académico no responde de forma exclusiva a las necesidades económicas (Abramo, Cecchini, & Morales, 2019).

Montoya, Urrego, & Páez (2014), enfatizan en que el presupuesto destinado a programas de bienestar estudiantil en universidades se encuentra condicionado al flujo de ingresos percibidos por el Estado. Por lo que, los encargados de la distribución de la riqueza y las finanzas públicas a menudo deben enfrentar la decisión de aumentar o reducir la inversión

en educación superior según sea el caso. Sin embargo, al invertir en educación superior por medio de un programa de gobierno, se prioriza el bienestar y fortalecimiento del capital humano.

Se menciona, que el programa de gobierno adjunto a la GA para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de la UG, se ha realizado previamente en otros países de América Latina con resultados favorables. Entre las experiencias de mayor relevancia, se menciona lo realizado en Colombia, Panamá y Chile. Las unidades académicas de educación superior en estos países ejecutan programas de gobierno para proporcionar asistencia académica, social y económica. El resultado de la aplicación del programa de gobierno se refleja en la reducción de la tasa de deserción y el aumento de la tasa de titulación en esos países (CEPAL, 2020)

En el Ecuador, la educación superior fue objeto de cambios estructurales hace una década; los cuales, han permitido aumentar la cohesión entre actores sociales, políticos y académicos. No obstante, aún falta por mejorar el modelo de GA en la UG y con el propósito de conseguir el objetivo de una educación superior de calidad, se sugiere el desarrollo del programa de gobierno presentado en la siguiente propuesta.

4.5 Propuesta

El programa de gobierno adjunto a la GA de la UG, se fundamentó en el análisis y discusión de resultados. El sustento del programa de gobierno es la asistencia académica, social y económica; con el cual, se busca atender un sector de la población universitaria que no ha sido atendida. Con la premisa de que las ayudas económicas por medio de becas no alcanzan para aliviar necesidades económicas y sociales, se propone un programa de gobierno que también atenderá las necesidades académicas. El resumen del presupuesto del programa de gobierno, se expone a continuación.

Tabla 21 Presupuesto programa de gobierno adjunto a la GA de la UG

Rubros presupuestos	Número de rubros	Presupuesto inicial	Presupuesto anual
Presupuesto programa de gobierno	5	\$ 3.005.483,00	\$ 1.758.183,00
Adecuación de instalaciones y mantenimiento		\$ 1.356.400,00	\$ 339.100,00
Personal administrativo y especializado		\$ 839.378,00	\$ 839.378,00
Equipos de oficina, computación y demás equipamientos		\$ 255.000,00	\$ 25.000,00
Transferencias y donaciones corrientes a estudiantes universitarios		\$ 554.705,00	\$ 554.705,00
Sistema de Call Center	1	\$ 213.000,00	\$ 183.000,00
Alquiler (edificio)		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Muebles/Enseres		\$ 15.000,00	
Computación y otros equipos tecnológicos		\$ 15.000,00	
Suministros de oficina		\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Sueldos y salarios		\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
Presupuesto total		\$ 3.218.483,00	\$ 1.941.183,00

Información adaptada del MEF (2023). Elaboración propia.

Con el programa de gobierno, se reconoce las diferencias en las capacidades y habilidades de los estudiantes de la UG. De esa manera, el diseño de estrategias para ejecutar el programa de gobierno, tienen que estar enfocadas en la especialidad o ámbito de competencia de cada carrera universitaria. El propósito, es orientar a los estudiantes de la UG en su formación académica para que el resultado sean profesionales altamente productivos y competitivos.

Además, de brindar asistencia académica en el programa de gobierno, el complemento de dicha medida es una línea de financiamiento por medio de acuerdo institucional con la banca pública y privada. Se realiza, para financiar proyectos de estudiantes universitarios que logren culminar con éxito el proceso de titulación. Con lo que, se busca aumentar la

inversión local y la generación de empleo, elementos esenciales para apuntalar un desarrollo que lleve a la transformación económica y social. El detalle del programa de gobierno se expone en la siguiente tabla.

Tabla 22 Diseño del programa de gobierno

Objetivos y estrategias	Diseño del programa de gobierno			
Objetivo final: Impulsar un programa de gobierno adjunto al modelo de GA para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de la UG				
Estrategia: Gestión por cumplimiento de objetivos y resultados (GRE)				
Acciones	Acciones detalladas	Resultados esperados	Institución responsable	Medidas de control
Elaborar el programa de gobierno	Identificar las partes interesadas	Revisión y aprobación del programa de gobierno por parte del Ejecutivo	Secretaría Técnica de Planificación	Índice de prioridad de Inversión IPI
	Delimitación geográfica del programa de gobierno			
	Definir misión, visión y objetivos del programa de gobierno			
	Establecer la factibilidad de la aplicación y ejecución del programa de gobierno			
Proceso de Gestión de la Política Pública	Difusión con actores encargados de la ejecución del programa de gobierno	Asignación presupuestaria por parte del Ministerio de Economía y Finanzas	Secretaría de Gestión de la Política Pública	Programa anual de inversión PAI
	Aprobación del presupuesto del programa de gobierno			
Ejecución de la Política pública	Acuerdo interinstitucional para difusión de la Política Pública	Reducción de la tasa de deserción, incremento de la tasa de titulación y mejora del rendimiento académico	Secretaría General de Comunicación de la Presidencia	Indicador de desempeño
	Acuerdo interinstitucional entre el Estado - Consejo de Educación Superior		Universidades del Ecuador	Indicadores del modelo de GA e indicadores del rendimiento académico
	Revisión de los resultados de la aplicación del programa de gobierno		Ministerio de Economía y Finanzas	

Elaboración propia.

4.5.1 Misión del programa de gobierno

Orientar la gestión administrativa para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de la Universidad de Guayaquil

4.5.2 Ejes del programa de gobierno

Considerando los elementos del análisis de resultados se formulan los siguientes ejes del programa de gobierno que apunta a mejorar el modelo de GA para incrementar el rendimiento académico de los estudiantes de la Universidad de Guayaquil:

1. Eje económico: optimizar el uso de recursos económicos para alcanzar el máximo nivel de ejecución presupuestaria.
2. Eje administrativo: mejorar los procesos de gestión de talento humano para incrementar la productividad del personal administrativo y docente de la institución.
3. Eje académico: desarrollar programas de acompañamiento para orientar a los estudiantes en el uso de técnicas de estudio y manejo de recursos investigativo para incrementar el rendimiento académico.
4. Eje investigativo: fomentar la producción científica mediante programa desarrollados por los centros de investigación de cada facultad de la Universidad de Guayaquil
5. Eje tecnológico: el proceso de inscripción de patentes para resultado de investigaciones realizadas a fin aportar al desarrollo tecnológico del país.

Conclusiones

Una vez que se ha finalizado la revisión del análisis de los principales resultados de la investigación, se procede a formular las conclusiones del estudio; las que se detallan a continuación:

- El diagnóstico situacional del modelo de GA de la UG permite concluir que la institución ha mostrado un desempeño ineficiente, su porcentaje de ejecución fue menor al promedio nacional. Además, alrededor del 90% del presupuesto de la institución se compone de gasto corriente; por lo que, se evidencia un bajo nivel de inversión. Se agrega que la productividad efectiva fue 3,72 veces menor que la proyectada. Los problemas institucionales que motivaron la intervención en parte del período de estudio afectaron el desempeño del modelo de GA.
- La UG durante el lapso de referencia ofertó un promedio anual de 16.034 cupos de acceso a la institución. La evolución de la oferta académica creció a un promedio anual del 5,36%; mientras, que la capacidad de absorción de la demanda fue relativamente estable alrededor del 4,16% del total de la demanda en educación superior. El nivel de deserción entre los estudiantes permitió mantener un crecimiento estable de la oferta académica a pesar de que en los últimos años se observó un rezago en la creación de nuevas carreras.
- El análisis del rendimiento académico de los estudiantes de la UG, concluye que el número de docentes habilitados fue menor a las necesidades de la institución. Pues, existió durante el período de análisis una relación de 1 docente por cada 19 alumnos. El resultado evidenció una sobre carga laboral equivalente al 27%. Por lo que, existe relativa incidencia sobre el rendimiento académico dado que no se cumplen con los estándares dispuesto por las normas internacionales. El resultado reafirma otros indicadores como el de la tasa de egresados que fue del 36% y un alto nivel de deserción en los estudiantes.
- Finalmente, el resultado de la encuesta permitió obtener datos confiables según el resultado del Alfa de Cronbach en un 85,3% para el desarrollo del modelo de regresión simple. El resultado del coeficiente R permitió establecer que sí hubo impacto de la GA sobre el rendimiento académico, aunque no fue el único factor determinante. En virtud de lo expuesto, se aceptó la hipótesis de la investigación H_1 y se rechazó la H_0 , al encontrar evidencia de al menos un vector de cointegración entre las variables.

Recomendaciones

Con las bases en las conclusiones descritas, se formulan las siguientes recomendaciones derivadas del análisis del estudio:

1. Al MEF y al CES se recomienda desarrollar mecanismos de seguimiento, control y evaluación del modelo de GA de la UG. A fin de establecer estrategias para optimizar la planificación de la entidad y el manejo de recursos públicos en la institución. Con lo cual, se espera aumentar el volumen de inversión y mejorar la productividad en la universidad.
2. Al CACES y la Senescyt, se recomienda vigilar por la creación de nuevas carreras de tercer y nivel en la UG. Así mismo, en los programas de postgrado se recomienda crear nuevas opciones de maestría a fin, de aumentar la oferta académica y diversificar la misma.
3. Al Ministerio de Educación se recomienda realizar los trámites pertinentes ante el MEF para que se incluya dentro del PAI la contratación de nuevos docentes para la UG. El propósito de la medida es mejorar el ratio relacionado al número de alumnos por cada docente en la institución. Lo descrito, se esgrime como parte de una estrategia para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.
4. Al gobierno nacional se recomienda el desarrollo de un programa de gobierno adjunto a la GA que brinde acompañamiento a los estudiantes de la UG, a fin de instruirlos en el uso de técnicas de estudio y otros instrumentos para mejorar el rendimiento académico del alumnado. Además, de otros programas complementarios que permitan reducir la tasa de deserción e ingresar la tasa de egresados por cada año.

Bibliografía

- Acosta, A., Ganga, F., & Rama, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista iberoamericana de educación superior*, 12(33). Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722021000100003
- Acosta-Espinosa, A. (2020). El coronavirus en los tiempos del Ecuador. *Análisis Carolina*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7439285.pdf>
- Alay, M., & Pizarro, J. (2016). Propuesta de implementación de un cuadro de mando integral mediante el análisis de la gestión administrativa actual de la carrera de Contaduría Pública Autorizada Facultad de Ciencias Administrativas Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11315>
- Alfaro, C., & Gómez, J. (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la administración pública. *metoados*, 4(2), 274 - 290. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4415/441548188006.pdf>
- Amaru, A. (2019). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson. Obtenido de <https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/252175923-109426991-Fundamentos-de-Admin.pdf>
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Revista de Investigación Industrial Data*, 19(1), 28 - 32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Asencio, L., Fábregas, C., & Carmona, C. (2019). Cultura organizacional y el intraemprendimiento académico en la Universidad de Guayaquil-Ecuador. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 79 - 103. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3427/4733>
- Awaah, F., Okebukola, P., Alfa, A. A., Yeboah, S., Anagba, K., & Arkorful, H. (2021). Developing public administration education by focusing on difficult key concepts: The case of Nigeria and Ghana. *Social Sciences & Humanities Open*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291121000322?via%3Dihub>

- Azqueta, D., Gavaldón, G., & García, L. (2007). Educación y desarrollo : ¿capital humano o capital social? *Redined*, 265 - 283. Obtenido de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/69023>
- Basto, R. (2017). LA FUNCIÓN DOCENTE Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO: UNA APORTACIÓN AL ESTADO DEL CONOCIMIENTO. San Luis Potosí. Obtenido de <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2030.pdf>
- BCE. (2023). *Micrositio de información económica*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m2038122021.htm>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Pearson. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Binimelis, H. (2010). Hacia una sociedad del conocimiento con emancipación: una mirada desde la teoría crítica. *Argumentos UNAM*, 23(62), 203 - 224. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/argu/v23n62/v23n62a9.pdf>
- Bowles, S., & Gintis, H. (2014). EL PROBLEMA DE LA TEORIA DEL CAPITAL HUMANO: UNA CRITICA MARXISTA. *Revista de Economía Crítica*(14). Obtenido de <https://revistaeconomicacritica.org/index.php/rec/article/download/281/267>
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria : tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de educación*(355), 137 - 159. Obtenido de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/81461>
- Brunner, J., Ganga, F., & Rodríguez, E. (2018). Gobernanza del Capitalismo Académico: Aproximaciones desde Chile. *Revista Venezolana de Gerencia*(1), 11 - 28. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062781001/29062781001.pdf>
- Bugallo, C. (Abril de 2015). *Fundación Espacio Público*. Obtenido de La planificación económica: <https://www.espacio-publico.com/wp-content/uploads/2015/04/4879-LA%20PLANIFICACI%C3%93N%20ECON%C3%93MICA.pdf>

- Buleca, J., & Mura, L. (2014). Quantification of the efficiency of public administration by data. *Procedia Economics and Finance*, 162 - 168. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114004699>
- Caldera, A. (2015). Gobernanza y proyectos políticos: una revisión crítica desde la teoría normativa de la democracia. *Cuestiones Políticas*, 31(55), 14 - 29. Obtenido de <http://www.revencyt.ula.ve/storage/repo/ArchivoDocumento/cuep/v31n55/art02.pdf>
- Calvo, O. (2018). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES Y LAS REGIONES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. *Tendencias*, 19(1). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932018000100140
- CEPAL. (2022). *Acerca de la Gestión Pública*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-publica/acerca-gestion-publica>
- CEPAL. (2022). *CEPALSTAT*. Obtenido de https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?lang=es&indicator_id=1910&area_id=119
- CEPAL. (Junio de 2022). *Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo*. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025-de-ecuador>
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas [COPFP]. (2010). Obtenido de https://ces.gob.ec/lotaip/2020/Julio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20Org%C3%A1nico%20de%20Planificaci%C3%B3n%20y%20Finanzas%20P%C3%ABlicas.pdf
- Comas, R., Campaña, L., & Beltrán, J. (2020). Evaluación de la empresa sobre el control interno aplicando AHP Neutrosófico. *Revista de Investigación Operacional*, 41(5), 680 - 688. Obtenido de <https://rev-inv-ope.pantheonsorbonne.fr/sites/default/files/inline-files/41520-10.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2008).

- Didrikson, A., Medina, E., Rojas, M., Bizzozero, L., & Hermo, J. (2008). Contexto global y regional de la educación superior en América Latina y El Caribe. En IESALC-UNESCO, A. Gazzola, & A. Didrikson (Edits.), *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (págs. 21 - 49). Caracas. Obtenido de <http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/303>
- Estrada, A. (2018). Estilos de aprendizaje y rendimiento académico. *Redipe*, 7(7). Obtenido de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/536>
- Ferreya, M., Avitabile, C., Botero, J., Haimovich, F., & Urzúa, S. (2017). Momento Decisivo: La Educación Superior en América Latina y el Caribe. *Virginia Tech*. Obtenido de <https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/83253>
- Figueredo, A., León, R., & Martínez, M. (2019). Procedimiento para el procesamiento de información científica en la DPI de la carrera Ingeniería Forestal. *Biblios(75)*, 46 - 61. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/biblios/n75/a05n75.pdf>
- Galindo-Camacho, M. (2016). *Teoría de la Administración Pública*. Toluca, México: PORRÚA, S. A. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12816/TEORIA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf?sequence=1>
- Ganga, F., Pérez, A., & Mansilla, J. (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(83), 123 - 136. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/279/27957772012/html/index.html#:~:text=La%20Gobernanza%20universitaria%20actualmente%20influye,se%20halla%20inmersa%20la%20universidad.>
- Ganga-Contreras, F., & Nuñez-Mascayano, O. (2018). Gobernanza de las organizaciones: Acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. *Revista Espacios*, 39(17), 9. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n17/18391709.html>
- Garza, D. d., Yllán, E., & Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29055767003/29055767003.pdf>

- Henríquez, L., & Henríquez, V. (2019). Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura. *Revista Espacios*, 40(29), 22. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n29/19402922.html>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- INEC. (2020). *Directorio de empresas y establecimientos*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Evolucion_historica_DIEE_2020.pdf
- Izquierdo, J. (2021). La calidad de servicio en la Administración Pública. *Horizonte Empresarial*, 8(1), 425 - 437. Obtenido de <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/1648/2355>
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortíz, J. (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 25(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/181/18112179017.pdf>
- Martin, J. (2018). Calidad educativa en la educación superior colombiana: una aproximación teórica. *Sophia*, 14(2). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-89322018000200004
- Martínez, J., Tobón, S., & Romero, A. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación educativa*, 17(73). Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-26732017000100079&script=sci_arttext
- MEF. (2023). *Liquidación presupuestaria 2021*.

- MeléndeZ, C., & Moncagatta, P. (2017). Ecuador: Una década de correísmo. *Revista de Ciencia Política*, 37(2). Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-090x2017000200413&script=sci_arttext
- Méndoza, V., & Moreira, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *FIPCAEC*, 16(3), 608 - 620. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/414/736>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206 - 240. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- Mendoza-Zamora, W., LooR-Carvajal, V., Salazar-Pin, G., & Nieto-Parrales, D. (2018). La asignación presupuestaria y su incidencia en la Administración Pública. *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 313 - 333. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6560191>
- Morejón, M. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en la administración privada. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 14(25), 127 - 143. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/960/96049292007.pdf>
- Morejón-Santiestevan, M. (2018). Comportamiento organizacional. Análisis a partir de su aplicación en la Administración Pública. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 16(29). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7428977>
- ONU. (Junio de 2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Ordóñez, J., Cárdenas, J., Cuadrado, G., & Zamora, G. (2021). Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca - Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 347 - 356. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7817703>

- Pacheco, A. (2013). Gobernanza. Teoría y prácticas colectivas. *Frontera norte*, 25(49).
Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-73722013000100010&script=sci_arttext
- Pantoja, M. (2019). Indicadores de desempeño académicos como predictores de captación de recursos financieros. *Convergencia*, 26(79). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-14352019000100008&script=sci_arttext
- Pérez, A., Rodríguez, A., & Hinojosa, S. (2018). Gobernanza universitaria y valores: la función de control en la gestión universitaria. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*(86), 176 - 200. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7338173>
- Rojas, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: Una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Revista Tiempo de Educar*, 12(24), 277 - 297. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>
- Rojas, Y. (2006). De la gestión de información a la gestión del conocimiento. *ACIMED*, 14(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1024-94352006000100002
- Ruiz, L., Torres, G., & García, D. (2018). Desafíos de la educación superior. Consideraciones sobre el Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 3(2), 8 - 16. Obtenido de <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/617>
- Sampieri, R. H. (2014). Concepción o elección del diseño de la investigación. En R. Hernández, C. Fernández, & P. Baptista, *Metodología de la Investigación* (pág. 128). México D.F.: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Schmal, R., & Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio*. doi:<https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601309>
- Subirats, X. (2022). Del Gobierno Corporativo a la Gobernanza. La propuesta del Grupo Consultivo sobre Reporting de la Comisión Europea (EFRAG). *Revista de*

contabilidad y dirección(33), 85 - 103. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8578229>

Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf>

Tovar, B. (2016). La teoría del capital humano llevada a la practica en las ciudad de aprendizaje. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 26(51), 45 - 56. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5480847>

Universidad de Guayaquil. (Junio de 2022). *Reseña histórica*. Obtenido de <http://www.ug.edu.ec/historia/#:~:text=La%20Universidad%20de%20Guayaquil%20fue,modesta%20Junta%20Universitaria%20del%20Guayas>.

Universidad de Guayaquil. (2023). *Informe de rendición de cuentas*. Obtenido de https://www.ug.edu.ec/leytransparencia/literalm/documentos2017/Informe_de_Rendici%C3%B3n_de_Cuentas_2017.pdf

Univseridad de Guayaquil. (2021). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional [PEDI]*. Guayaquil. Obtenido de <https://www.ug.edu.ec/leytransparencia/literalk/2021/Documentos/PEDI-diciembre2020enero2021.pdf>

Vallejo, L. (2019). El plan nacional de desarrollo 2018-2022: "Pacto por Colombia, pacto por la equidad". *Apuntes del CENES*, 38(68). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-30532019000200012

Anexos

A1. Matriz de operacionalización de las variables

Variables		Dimensiones	Indicadores	Fórmula
Independiente	Gestión Administrativa	Gobernanza universitaria	Indicador de ejecución	Proforma presupuestada / Presupuesto ejecutado
			Indicador de productividad	Inversión / Gasto total
			Indicador de absorción de la demanda	Oferta Académica / Demanda total
			Indicador de eficiencia administrativa	Gastos administrativos / Usuarios atendidos
			Relación profesor / alumno	Número de profesores / Número de alumnos
Dependiente	Rendimiento académico	Calidad en la educación superior	Indicador de admisión	Estudiantes admitidos / Estudiantes inscritos
			Tasa de egresados	Estudiantes egresados / Número de alumnos
			Generación de conocimiento	Número de investigadores / Total de la plantilla docente

A2. Fundamentación Legal

Fundamento Constitucional

Los fundamentos constitucionales de la presente investigación, fueron tomados de la carta magna de la República del Ecuador. La normativa vigente es la que se estableció en la ciudad de Montecristi en el año 2008, se publicó en el R. O. # 449 y la modificación más reciente data del 2018 (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Se destaca el hecho que de la Constitución se desprende otras leyes seccionales que se encargan de normar a las instituciones públicas especialmente a las IES.

Referente a las garantías constitucionales el artículo 85 dicta que la formulación, control y evaluación de las políticas públicas garantiza la participación de los actores públicos y privados de las comunidades y nacionales que habitan en el Ecuador. Se diseñan acorde al principio de solidaridad; por lo que, de vulnerarse los derechos constitucionales, las políticas deberán ser reformuladas. Además, el Estado garantiza la distribución solidaria y equitativa del Presupuesto General del Estado (PGE) considerando la atención de servicios públicos como una prioridad (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 43).

Sobre la planificación económica en el Ecuador, el artículo 279 enfatiza que se ejecuta por medio del sistema descentralizado bajo la responsabilidad del Consejo Nacional de Planificación. El organismo tiene cuerpo jurídico y bajo su cargo se encuentra la Secretaría Técnica de Planificación; la cual, tiene como objetivo coordinar las labores correspondientes a la planificación económica. El Consejo es presidido por el Presidente de la República; mediante la referida secretaría se dictan los parámetros para delinear el PND (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 123).

Posterior a la definición de los lineamientos para el diseño y la planificación de la política económica; así como la determinación de los organismos responsables, el artículo 280 de la Constitución determina que la programación del PND cuenta con un instrumento principal en el PGE. La referida herramienta sirve para cuantificar las necesidades sociales, asignar recursos para la ejecución de la política económica, para el seguimiento y evaluación de las asignaciones presupuestarias. Entre las características del PGE en el sector público, es que se trata de un instrumento obligatorio para todas las entidades públicas y referencial para las entidades privadas (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 123).

Considerando lo descrito hasta el momento, en la constitución se establecen parámetros específicos para el PGE. Cabe mencionar que se enfatiza en dichos parámetros dado que el referido instrumento sirve de base para revisar las asignaciones de recursos económicos para las universidades, en el caso concreto para la Universidad de Guayaquil. Las variaciones del presupuesto permiten una perspectiva general de la evolución en el manejo de recursos codificados a favor de la referida IES. Lo descrito se expone de forma detallada en la tabla 2 que se ilustra a continuación.

Tabla Estructura, Evaluación y Control del PGE

Número del artículo	Descripción
292	Se establece al PGE como el instrumento para gestionar los ingresos y egresos del Estado. En el registro de sus recursos se excluye a la seguridad social, la banca pública, empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.
293	Se determina que la formulación y ejecución del PGE se encontrará en función del PND. Mientras que los presupuestos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)'s se ajustarán a los planes regionales.
294 y 295	Señala que la función ejecutiva tendrá la responsabilidad de elaborar la proforma presupuestaria de forma anual y cuatrianual adecuándose al PND. Los documentos descritos deberán presentarse a la Asamblea Nacional, para su debate, observación y final aprobación.
296	La función ejecutiva deberá presentar cada semestre un informe a la Asamblea Nacional sobre la ejecución presupuestaria. Los GAD's deberán presentar a sus órganos de fiscalización el informe correspondiente.
297	Los programas que dan cumplimiento a las políticas públicas y que son financiados con recursos del Estado, tendrán objetivos, metas y un periodo de evaluación según lo establece el PND.
298	Se podrán establecer pre-asignaciones presupuestarias a los GAD's y otros sectores estratégicos de acuerdo a los términos previstos en la ley.
299	El PGE será gestionado por medio de una Cuenta Única del Tesoro Nacional registrada en el Banco Central del Ecuador (BCE).

Información adaptada de la Constitución de la República del Ecuador (2008). Elaboración propia.

Como se había mencionado, de la Constitución del Ecuador se desprende otras normativas que regulan el sector público. Entre las que se proceden a describir en los siguientes apartados, constan el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP) y la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). Es relevante presentar ambas normativas jurídicas dado que el sujeto de análisis se trata de una IES del sector público.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

El referido código se estableció con la finalidad de normar las acciones realizadas por las instituciones públicas en el Ecuador. El COPLAFIP se creó en el 2010, fue inscrito en el R.O. Suplemento # 306; es un instrumento legal que ha sufrido varias modificaciones desde entonces, el reciente autoría se ejecutó durante el 2020. En aquella ocasión el cambio realizado tuvo que ver con el nombre de la secretaría de planificación; por lo que pasó a: Secretaría Nacional Técnica Planifica Ecuador (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas [COPFP], 2010).

El artículo 1 expone de manera general el objetivo de la presente normativa. En la cual, se establece que tiene como propósito normar, organizar, desarrollar y controlar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con el Sistema Nacional de Finanzas Públicas. En el presente código se visualizan los mecanismos para regular las competencias en la planificación y ejecución de las políticas públicas. Se ratifica como instrumento de distribución, control y medición al PGE de forma obligatoria entre las instituciones del sector público (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas [COPFP], 2010, pág. 3).

En la tabla 3 se describen lineamientos específicos referente a la construcción de las políticas públicas en el Ecuador. Cabe recordar, que estos lineamientos son un referente en el diseño de las políticas públicas en todos los niveles y para las diferentes entidades gubernamentales dentro del territorio nacional (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas [COPFP], 2010, pág. 4).

Tabla Lineamientos para el diseño y elaboración de las políticas públicas

#	Detalle
1	Contribuir a la garantía de los derechos de la ciudadanía.
2	Fomentar la participación ciudadana y el control social en la formulación de las políticas públicas.

- 3 Aportar a la construcción de un sistema económico social, solidario y sostenible.
- 4 Promover el equilibrio territorial en el marco de la unidad del Estado.
- 5 Fortalecer el proceso de construcción del Estado plurinacional e intercultural.
- 6 Fortalecer la soberanía nacional y la integración latinoamericana.
- 7 Propiciar por medio de la política pública la convivencia armónica con la naturaleza.

Información adaptada del COPLAFIP (2010). Elaborado por la autora.

En tanto que dentro de los lineamientos que se exhiben en el artículo 5 se destaca que entre los principios para la programación, formulación, distribución, control y análisis del PGE se replicarán a las planificaciones realizadas por los sectoriales y otras instituciones públicas en el Ecuador. Lo descrito, no tiene ninguna distinción y atañe al gobierno en sus diferentes niveles. Tales parámetros se encuentran referenciados en los artículos 280 – 293 de la Constitución del Ecuador (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas [COPFP], 2010, pág. 5).

Se resalta que la responsabilidad de la planificación nacional recae en las competencias exclusivas del gobierno central y se ejecutan a través del PND. El cual, es un instrumento relevante al momento de elaborar las estrategias para el desarrollo territorial en el Ecuador. De este modo se articula el proceso de planificación nacional con las competencias designadas por el estado para organismos seccionales y gobiernos locales establecidos en la figura de los GAD's (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas [COPFP], 2010, pág. 7).

La tabla 4 muestra las funciones exclusivas del Consejo Nacional de Planificación (CNP), las cuales se especifican en el artículo 24 de la presente normativa. Se destaca, que dichas funciones tienen repercusiones directas en el sistema nacional de planificación. Esto es, que cualquier entidad del sector público en el Ecuador debe regirse a los lineamientos dictados por el CNP, incluyendo el sistema de educación superior (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas [COPFP], 2010, pág. 11).

Tabla Funciones del Consejo Nacional de Planificación

#	Detalle
1	Dictar los lineamientos y políticas que faciliten la consolidación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

- 2 Conocer y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo a propuesta por el presidente de la República.
- 3 Conocer los resultados de la evaluación anual del Plan Nacional de Desarrollo.
- 4 Establecer los correctivos pertinentes para alcanzar los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Información adaptada del COPLAFIP (2010). Elaborado por la autora.

Es importante mencionar que el PND debe estar integrado por diferentes elementos; los cuales, están guiados por una visión que conduzca hacia el desarrollo en el mediano y largo plazo. Se reitera que el PND es la guía principal en el diseño y elaboración de las políticas económicas (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas [COPFP], 2010, pág. 15). Tales elementos se especifican en la tabla 5.

Tabla Elementos del PND

#	Detalle
1	Diagnóstico de la realidad histórica y coyuntural
2	Visión de largo plazo
3	Integrar las políticas de gobierno a las estrategias e indicadores para su evaluar su cumplimiento
4	Plan Anual de Inversiones (PAI)
5	Instrumentos complementarios

Información adaptada del COPLAFIP (2010). Elaborado por la autora.

Al concluir la revisión de los principales artículos que detalla el COPLAFIP (2010), se enfatiza en que el sujeto de las políticas públicas en el Ecuador es la población en sus diferentes sectores. Cada segmento y actores públicos y privados poseen necesidades específicas que son abordados por el Estado. El hecho es necesario dado que permite manejar la gobernabilidad de un territorio. Las funciones y acciones del Estado son replicadas a los diferentes sectores, entre ellos las IES.

Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)

Reconociendo la trascendencia que tiene la educación superior en la formación del capital humano, se elaboró una normativa específica que se encarga de regular las actividades inherentes a las universidades y demás instituciones de tercer y cuarto nivel en el Ecuador. Dicha normativa se cristalizó en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), la misma

que fue creada en el 2010 y se oficializó en el R.O. Suplemento # 298 (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010).

Al igual que otras normativas legales, la LOES ha sufrida ciertas modificaciones desde su creación, la última de ellas que se evidencia fue registrada en el 2018. Se creó con la finalidad de regular y controlar el sistema de educación superior en el Ecuador. Además, entre sus propósitos fundamentales, se encuentra la de garantizar el acceso a la educación superior para los diferentes segmentos de la población, sin distinción de clases sociales, etnias o rango etario (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010).

Dado que se constituye en una normativa específica, se trató de recopilar los principales artículos relacionados a la GA en las IES. En la que se incluye el manejo de los recursos asignados por el organismo rector de la política pública en el Ecuador. Además, de las acciones encaminadas al acceso a las universidades, la conducción del personal docente y administrativo y la producción científica que aporte al desarrollo económico del país (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010).

Tabla LOES detalle de artículos principales

Número del artículo	Descripción
3	La educación superior será de carácter humanista, constituye un derecho de las personas y representa un bien público social
4	Consiste en la igualdad de oportunidades para acceder a una formación profesional. Concierno el adoctrinamiento en principios, valores y conocimiento basado en la calidad de la educación superior.
11	Será responsabilidad del Estado la asignación de recursos a las instituciones públicas que conforman el Sistema de Educación Superior, para proveer un servicio igualitario y de calidad.
12	La Educación Superior se regirá bajos los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, integridad en la producción de saberes científicos, tecnológicos y sociales.

27	Las instituciones del Sistema de Educación Superior deberán cumplir con el proceso de rendición de cuentas, con la finalidad de evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
45	Sobre el principio de cogobierno, es una parte fundamental y representa una responsabilidad compartida entre los diferentes actores sociales, políticos y administrativos relacionados con las instituciones de educación superior.
93	Acerca del principio de la calidad en la educación superior, la referida ley establece la búsqueda continua del mejoramiento, aseguramiento y calidad de la educación superior.

Información adaptada de la Ley Orgánica de Educación Superior (2010). Elaboración propia.

En la parte final de los fundamentos jurídicos de la presente investigación, se reitera la importancia de destacar la labor de planificación desarrollada por el ente regulador del sector público. La guía obligatoria para la elaboración de los presupuestos en las IES es el PGE, los PEDI se construyen tomando como base el PND. El sujeto de las políticas en la educación superior, son las personas sin distinción de etnias o clases sociales. El modelo de GA en la Universidad de Guayaquil, es la fiel demostración de la forma de conducir la gobernabilidad en las instituciones públicas en atención de las necesidades sociales.

A3. Formato de la encuesta

Encuesta dirigida a estudiantes de la Universidad de Guayaquil con el propósito de analizar el rendimiento académico. La información levantada es de carácter confidencial; ninguna respuesta es errónea, sólo se pide una lectura adecuada para la comprensión y resultados óptimos. La escala de medición de esta encuesta es denominada Escala de Likert donde:

Nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) Siempre (5).

Dimensión 1: Cultura organizacional

Indicador: Gestión de grupos

Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia los docentes gestionan el desarrollo de trabajos en grupos por cada semestre?

Indicador: Iniciativa de liderazgo

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia optan por tomar el liderazgo en los trabajos en grupos por cada semestre?

Dimensión 1: Cultura organizacional		1	2	3	4	5
1	¿Con qué frecuencia los docentes gestionan el desarrollo de trabajos en grupos por cada semestre?					
2	¿Con qué frecuencia optan por tomar el liderazgo en los trabajos en grupos por cada semestre?					

Dimensión 2: Cultura académica

Indicador: Técnicas de estudio

Escala de Likert donde:

Nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) Siempre (5).

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia aplica técnicas de estudio para optimizar el tiempo dedicado a la retroalimentación de la enseñanza impartida en clases?

Escala de Likert donde:

Lectura comprensiva (1), Subrayado técnico (2), Mapas conceptuales (3), Lectura reflexiva (4) Cuadros comparativos (5).

Pregunta 4: ¿Cuál de las siguientes técnicas de estudio suele aplicar con regularidad?

Dimensión 2: Cultura académica		1	2	3	4	5
3	¿Con qué frecuencia aplica técnicas de estudio para optimizar el tiempo dedicado a la retroalimentación de la enseñanza impartida en clases?					
4	¿Cuál de las siguientes técnicas de estudio suele aplicar con regularidad?					

Dimensión 3: Gestión cognitiva

Indicador: Capacidad investigadora

Pregunta 5: ¿Para complementar la gestión académica del docente realizado en clases, ¿cuál de las siguientes opciones utiliza como medio para mejorar sus conocimientos?

Escala de Likert donde:

Revisa un libro (1), Acude a la biblioteca de la facultad (2), Consulta sus dudas con el docente después de clases (3), Usa la biblioteca virtual de la universidad (4) Revisa artículos científicos (5).

Indicador: Dominio de conocimientos

Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia toma la iniciativa al momento de participar en clases?

Escala de Likert donde:

Nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) Siempre (5).

Dimensión 3: Gestión cognitiva		1	2	3	4	5
5	¿Para complementar la gestión académica del docente realizado en clases, cuál de las siguientes opciones utiliza como medio para mejorar sus conocimientos?					
6	¿Con qué frecuencia toma la iniciativa al momento de participar en clases?					

Dimensión 4: Capacidad innovadora

Indicador: Creación de instrumentos

Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia suele crear instrumentos diferentes al de sus compañeros para la presentación de sus proyectos?

Escala de Likert donde:

Nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) Siempre (5).

Indicador: Tipo de instrumentos

Pregunta 8: ¿Cuál de los siguientes instrumentos suele usar para la presentación de sus proyectos?

Escala de Likert donde:

Papelógrafos (1), Diapositivas técnicas (2), Dípticos (3), Trípticos (4) Videos personales explicativos (5).

Dimensión 4: Gestión cognitiva		1	2	3	4	5
7	¿Con qué frecuencia suele crear instrumentos diferentes al de sus compañeros para la presentación de sus proyectos?					
8	¿Cuál de los siguientes instrumentos suele usar para la presentación de sus proyectos?					

Dimensión 5: Metodología

Indicador: Planteamiento del proyecto

Pregunta 9: ¿Con qué consigue diagnosticar el problema expuesto sin interrumpir la clase?

Indicador: Analizar y concluir

Pregunta 10: ¿Con qué frecuencia utiliza procedimientos metodológicos para analizar el tema planteado en clases?

Dimensión 5: Metodología		1	2	3	4	5
9	¿Con qué consigue diagnosticar el problema expuesto sin interrumpir la clase?					
10	¿Con qué frecuencia utiliza procedimientos metodológicos para analizar el tema planteado en clases?					

Observaciones:

Tabulación de la encuesta: dimensión cultura organizacional

Indicadores / Escala	Cultura organizacional			
	Pregunta_1		Pregunta_2	
	f	f (%)	f	f (%)
Nunca	44	11,17%	32	8%
Casi nunca	35	8,88%	64	16%
A veces	117	29,70%	125	32%
Casi siempre	112	28,43%	102	26%
Siempre	86	21,83%	71	18%

Tabulación de la encuesta: dimensión cultura académica

Indicadores / Escala	Cultura académica			
	Pregunta_3		Pregunta 4	
	f	f (%)	f	f (%)
Opción 1	30	7,61%	82	21%
Opción 2	40	10,15%	64	16%
Opción 3	122	30,96%	137	35%
Opción 4	120	30,46%	69	18%
Opción 5	82	20,81%	42	11%

Tabulación de la encuesta: dimensión gestión cognitiva

Indicadores / Escala	Gestión cognitiva			
	Pregunta 5		Pregunta 6	
	f	f (%)	f	f (%)
Opción 1	98	24,87%	30	7,61%
Opción 2	73	18,53%	75	19,04%
Opción 3	108	27,41%	150	38,07%
Opción 4	55	13,96%	101	25,63%
Opción 5	60	15,23%	38	9,64%

Tabulación de la encuesta: dimensión capacidad innovadora

Indicadores / Escala	Capacidad innovadora			
	Pregunta_7		Pregunta 8	
	f	f (%)	f	f (%)
Opción 1	33	8,38%	36	9,14%
Opción 2	83	21,07%	278	70,56%
Opción 3	147	37,31%	37	9,39%
Opción 4	87	22,08%	25	6,35%
Opción 5	44	11,17%	18	4,57%

Tabulación de la encuesta: dimensión metodología

Indicadores / Escala	Metodología			
	Pregunta_9		Pregunta_10	
	f	f (%)	f	f (%)
Nunca	35	8,88%	31	7,87%
Casi nunca	81	20,56%	57	14,47%
A veces	134	34,01%	140	35,53%
Casi siempre	104	26,40%	103	26,14%
Siempre	40	10,15%	63	15,99%

A4. Cronograma del trabajo de investigación



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

INSTITUTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION PÚBLICA
SEGUNDA COHORTE
MODALIDAD DE TITULACIÓN: INFORME DE INVESTIGACION
CRONOGRAMA DE TUTORÍAS

NOMBRE: ESTHER RENEE GUEVARA PAREDES
TEMA: ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, INDICADORES ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PERIODO 2019-2021

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
ACTIVIDADES	SENIOR 2021				FEBR. 2021				MAYO 2021				JUNIO 2021						
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
TEMA	■																		
RESUMEN		■																	
INTRODUCCIÓN			■																
CAPITULO 1				■															
CAPITULO 2					■														
METODOLOGÍA						■													
ENCUESTAS							■												
ANÁLISIS DE RESULTADOS								■											
CONCLUSIONES									■										
RECOMENDACIONES										■									
ENTREGA DE TESIS											■								
	Total, horas																	20	

*El total de horas de tutorías es de 20 en contacto con el docente.

UPSE - Salinas, Av. Carlos Espinosa Lamea s/n. Cda
a Milina, diagonal al Estadio Camilo Gallegos Domínguez
Correo: infopostgrado@upse.edu.ec - Teléfono: 0982495331

IPG | *Otro Nivel*

f @ t v www.upse.edu.ec/postgrado



**UNIVERSIDAD ESTADAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

INSTITUTO DE POSTGRADO

COMPROMISO:

Yo **ESTHER RENEE GUEVARA PAREDES**, me comprometo a cumplir responsablemente el presente cronograma de control de tutoría del componente práctico de la modalidad de titulación **INFORME DE INVESTIGACION**.

Socializado previamente con el Docente Tutor, caso contrario será decisión del Docente con autorización del Consejo Postgrado, tomar las decisiones pertinentes.

Para constancia de lo actuado firman:

ESTADAL
PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
UNIVERSIDAD
ESTADAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA
INSTITUTO DE POSTGRADO
CARLOS MANOSALVAS VACA
TUTOR (a)
UPSE

**PhD. Carlos
Manosalvas Vaca
Tutor (a)**

ESTHER RENEE GUEVARA PAREDES
**Econ. Esther Guevara
Paredes
Autor (a)**

A5. Evidencias Fotográficas





