https://doi.org/10.17163/abyaups.107.875

Capítulo 5

Organización, gestión y gobierno de la UPS (enfoque cuantitativo)

Sobre el perfil de los docentes que respondieron el cuestionario

Para comenzar, presentamos un perfil de la población (156 docentes) a la que se aplicó la encuesta en el año 2014 (*cf*. anexo 1). Se clasificó la población según cuatro criterios importantes para el análisis: por sedes a las que pertenecen, por años de servicio a la UPS, por tiempo de dedicación y por categoría en el escalafón.

En cuanto a las sedes, como ya vimos en la "Introducción" (*cf*. tabla 3), el mayor número de docentes se encuentra en Quito, seguido de Cuenca y Guayaquil, aunque existe un docente que participa en más de una sede. Estos datos son razonables, debido a que en Quito está la sede más grande de la UPS, misma que cuenta con tres campus: El Girón, Sur y Kennedy. Tampoco hay que desconocer que, en los últimos años, la sede Guayaquil ha crecido exponencialmente en todo sentido (infraestructura, calidad académica) y por su puesto en matrícula.

Respecto a los años de servicio, el mayor número de docentes (36,5 %) son relativamente nuevos, ya que cuentan entre 1 y 5 años de docencia en la UPS. Este dato tiene correspondencia con los cambios que se han presentado en el SES ecuatoriano[1] y con el crecimiento del 36,75 %

1 El modelo de evaluación del CEAACES (2013b, p. 59) establece como estándar un máximo de veinticinco estudiantes por docente a tiempo completo. Por otra parte, el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior establece la distribución del tiempo de dedicación de los

de estudiantes y 46,8 % de docentes que ha tenido la UPS en los últimos cinco años. Los siguientes porcentajes corresponden a los docentes que trabajan entre 11 y 15 años (28,8 %), entre 6 y 10 años (21,8 %) y entre 16 y 20 años (12,2 %), estos últimos son quienes han vivido todo el proceso histórico de la UPS. Considerando estas cifras, vemos que el 62,8 % de los encuestados ya formaba parte de la UPS al momento de la última reforma (2008) y el 41 % estuvo inmerso en la primera reforma (2004).

En cuanto a su dedicación, para 2014, el 58 % de profesores tienen dedicación exclusiva o de tiempo completo. Por ello se consideró a 156 profesores a tiempo completo para la encuesta, ya que representan el 29 % del total de profesores que llevaban laborando más de un año en la UPS con la misma dedicación.

Finalmente, según el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador, aprobado por el CES en 2012, existen dos tipos de profesor universitario: no titular (ocasional) y titular (CES, 2012). Estos últimos se clasifican en: auxiliar, agregado y principal. En la UPS, el mayor número de docentes pertenecen a la categoría de profesor titular auxiliar (56,4 %), seguido de los docentes no titulares ocasionales (29,5 %), luego los profesores titulares agregados (7,7 %) y finalmente los profesores titulares principales y los que no respondieron dicha pregunta (1,3 %).

Sobre la actual organización de la UPS

Con el perfil de la población encuestada aclarado, es posible iniciar el análisis de las preguntas del cuestionario. En la dimensión "Actual organización de la UPS" se establecieron tres preguntas para conocer el punto de vista de los encuestados sobre la actual organización de la universidad y los factores que motivaron la reforma de 2008, así como sobre los actores que participaron en la reforma y las ventajas y desventajas de la estructura multisedes de la UPS.

---

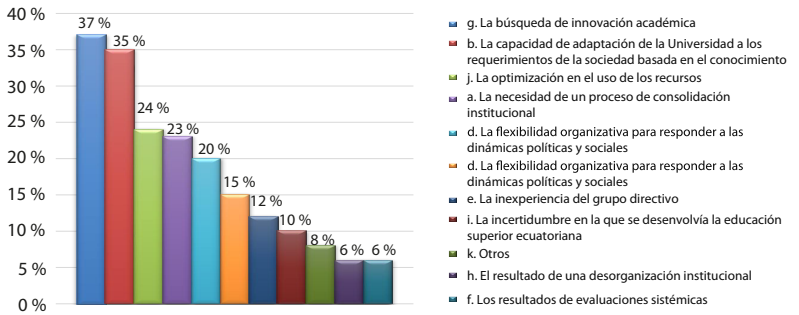
docentes: tiempo completo entre 13 y 16 horas de clases, medio tiempo 10 horas de clase y tiempo parcial de 2 a 9 horas semanales (CES, 2012, pp. 7-8).

Factores que motivaron los cambios en la estructura organizativa

El análisis de las opciones propuestas, como factores preponderantes para el cambio organizativo académico, se realiza desde dos puntos de vista, cruzando las variables entre los factores que inciden y la antigüedad del profesor en la universidad.

En una primera lectura se considera el porcentaje de la totalidad de las respuestas sin discriminar el tiempo que laboran los docentes en la UPS. Así, las dos opciones con mayor porcentaje de respuestas son: "la búsqueda de innovación académica" y "la capacidad de adaptación de la universidad a los requerimientos de la sociedad basada en el conocimiento", 37 % y 35 %, respectivamente. En un segundo nivel se sitúan las respuestas en torno a "la necesidad de un proceso de consolidación institucional", con 24 %, y "la optimización en el uso de los recursos", con 23 %. En tercer lugar, aparece "la expresión de una organización aprendiente que busca innovación" y "la flexibilidad organizativa para responder a las dinámicas políticas y sociales", con 20 % y 15 %, respectivamente. Un cuarto nivel de respuestas, con porcentajes de 12 % y 10 %, corresponde a las opciones: "la inexperiencia del grupo directivo" y "la incertidumbre en la que se desenvolvía la educación superior ecuatoriana".

Figura 4
Factores que motivaron la reorganización académica de la UPS



Un 8 % de respuestas eligió la opción "otros" y anotó:

> La UPS se adapta a lo que solicitan las autoridades del Estado; presiones normativas y de la Ley; hacer hincapié en la educación; para responder a las políticas gubernamentales; viabilizar la comunicación entre los docentes; una adaptación de la universidad al mundo en el que se desarrolla; por motivos diferentes; desconozco.

Vale la pena destacar que solo el 6 % del total de docentes considera que el cambio es fruto de los resultados de evaluaciones sistemáticas. Este dato es importante considerarlo, dado que nos ayuda a interpretar que las evaluaciones institucionales (en la percepción de los docentes), en función de generar cambios, son elementos débiles al momento de tomar decisiones institucionales.

Para ampliar el análisis en la búsqueda de mayor objetividad de los datos, se excluye a los profesores que no laboraban en la época de la reforma y se considera únicamente a los docentes con una relación laboral de seis o más años (98 docentes). Este ejercicio permite observar que los porcentajes de las respuestas varían o se modifica el orden:

- En el primer nivel se incrementan los porcentajes de respuestas; "la búsqueda de innovación académica" y "la capacidad de adaptación de la universidad a los requerimientos de la sociedad basada en el conocimiento", de 37 a 40 % y de 35 a 37 % de acuerdo con la muestra.
- En el segundo nivel se modifica la primera opción con un 27 % en la respuesta "la expresión de una organización aprendiente que busca innovación"; y se mantiene la respuesta "la optimización en el uso de los recursos", en un incremento de 23 a 26 %.
- En un tercer nivel cambia la primera respuesta "la necesidad de un proceso de consolidación institucional" con 24 % y se mantiene la respuesta "la flexibilidad organizativa para responder a las dinámicas políticas y sociales" con variación del 15 al 14 %.
- En el cuarto nivel de respuestas se mantiene con una ligera variación en el porcentaje pasando de 12 a 11 % y de 10 a 9 %, corresponde a

estas opciones la "inexperiencia del grupo directivo" y "la incertidumbre en la que se desenvolvía la educación superior ecuatoriana".
- Un grupo de respuestas "otras razones" que alcanzan porcentajes inferiores o iguales a 5 % no son consideradas para el análisis.

Realizando una comparación en el análisis, entre las opiniones de la totalidad de encuestados frente al sentir del grupo de docentes con más de seis años de antigüedad, los factores que motivaron el cambio organizativo en la UPS mantienen el orden de importancia exceptuando la respuesta "la expresión de una organización aprendiente que busca innovación", que pasa del quinto lugar al tercer lugar.

Asimismo, confrontando los datos con el total de opiniones por sedes, el porcentaje de mayor incidencia se mantiene en "la búsqueda de innovación académica" (20 % Guayaquil, 19 % en Cuenca y 22 % en Quito) y "la capacidad de adaptación de la Universidad a los requerimientos de la sociedad basada en el conocimiento" (20 % en Guayaquil, 20 % Cuenca y el 19 % Quito). Es importante señalar que la opinión de los docentes de Guayaquil en "la necesidad de consolidación institucional" supone un factor importante con el 20 %.

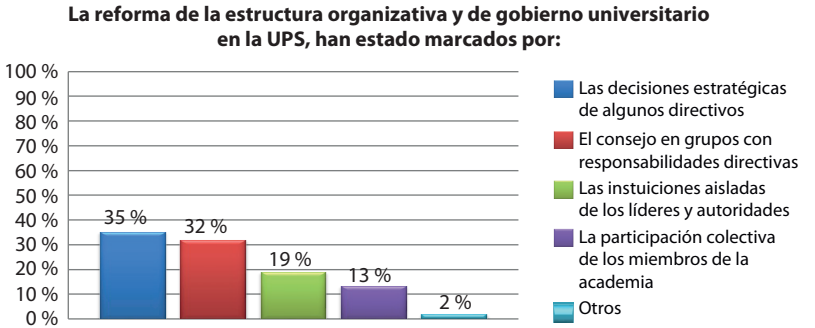
"La evaluación sistemática" como factor que habría motivado la reorganización o reforma universitaria es un elemento de poca relevancia, tanto en el análisis general cuanto en la opinión de los docentes de más de seis años de antigüedad (4 %), así como en el análisis por sede (Guayaquil 4,4 %, Quito el 3,8 % y Cuenca el 1,9 %). Estos resultados evidencian que la apreciación de los docentes de las sedes es similar.

Instancias en las que se genera la reforma de la estructura organizativa

El 35 % de los docentes considera que la reforma de la estructura organizativa y de gobierno en la UPS, ha estado marcada por "las decisiones estratégicas de algunos directivos", aunque muy de cerca con un 32 % se encuentra "el Consejo en grupos con responsabilidades directivas". Los

criterios con porcentajes de menor representación señalan que la reforma se realizó por "las intuiciones aisladas de líderes y autoridades" 19 %. El 13 % indica que los cambios obedecen a "la participación colectiva de los miembros de la academia".

Figura 5
Instancias o personas desde donde se provocó la reforma



La opción "otros" corresponde al 2 %. Aquí se consideran percepciones que indican que, "todas las decisiones se toman en la sede matriz de la ciudad de Cuenca" y señalan que la reforma se dio por el marco histórico, jurídico y político del Estado, en la aplicación de la reglamentación de los organismos gubernamentales de control de la educación superior. Esto se interpreta como exigencias de las instancias de administración del SES, lo que ahora es el CACES y el CES.

En el análisis comparativo de las sedes, la tendencia se mantiene, señalando que la reforma de la estructura organizativa y de gobierno fue promovida por "las decisiones estratégicas de algunos directivos" (Guayaquil, 48 %; Cuenca, 38 %; Quito, 28 %) y "el Consejo en grupos con responsabilidades directivas" (Quito, 34 %; Cuenca, 33 %; Guayaquil con el 28 %).

Con respecto a "la participación colectiva de los miembros de la academia", llama la atención que el porcentaje más bajo de las opiniones por sede, se ubica en Cuenca (5 %) a diferencia de Quito (19 %) y Gua-

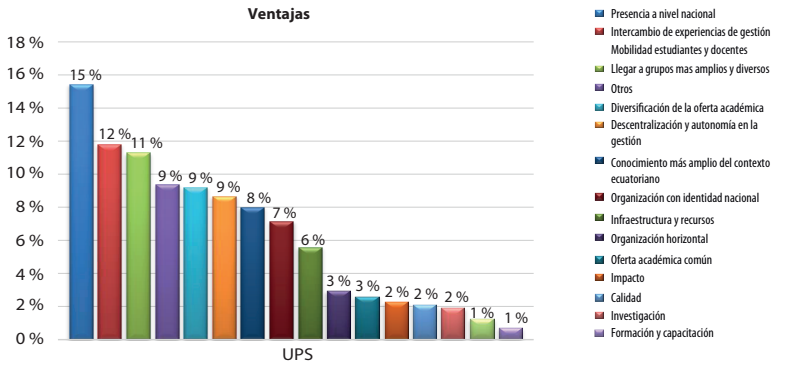
yaquil (16 %). Si embargo, en conjunto, el trabajo colectivo aparece como la opción de más bajo porcentaje, incluso este fenómeno se visualiza en la opinión de los docentes con mayor antigüedad (16-20 años).

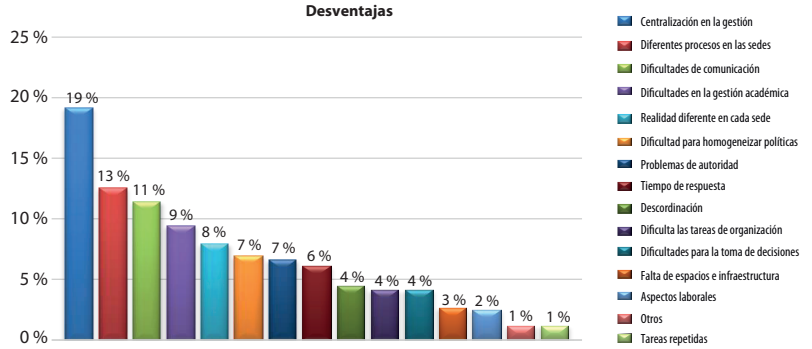
Con relación a los docentes de los grupos 6 y 10, y 11 y 15 años de docencia, la opinión se mantiene, al destacar como relevantes "las decisiones estratégicas de directivos" y "el consejo en grupos con responsabilidades compartidas". Aunque para aquellos con antigüedad superior a los 15 años relacionan también con la opción "las intuiciones aisladas de los líderes y autoridades".

Ventajas y desventajas de la organización multisedes

Es necesario tener presente que estas preguntas fueron de naturaleza abierta, por lo que la tabulación de datos fue diferente. Entre las ventajas más señaladas tenemos: "Presencia a nivel nacional", "intercambio de experiencias de gestión", "movilidad de estudiantes y docentes" y "diversificación de la oferta educativa". Mientras que en las desventajas están: "Centralización en la gestión", "procesos diferentes que se llevan en las sedes", "dificultades para la gestión académica" y "falta de comunicación".

Figura 6
Ventajas y desventajas sobre la organización multisedes





Al realizar un análisis por sedes, los docentes de Cuenca destacan entre las ventajas más relevantes la "descentralización y autonomía en la gestión". Para los docentes de Guayaquil es el "conocimiento más amplio del contexto ecuatoriano" y para quienes trabajan en Quito es la "diversificación de la oferta académica". Si se relacionan las respuestas con la antigüedad de los docentes en la UPS, se identifica que aquellos con menos de diez años le otorgan mayor importancia a la "diversificación de la oferta académica" y para quienes trabajan más de quince años, las ventajas relevantes son "conocimiento más amplio del contexto ecuatoriano" y "organización con identidad nacional".

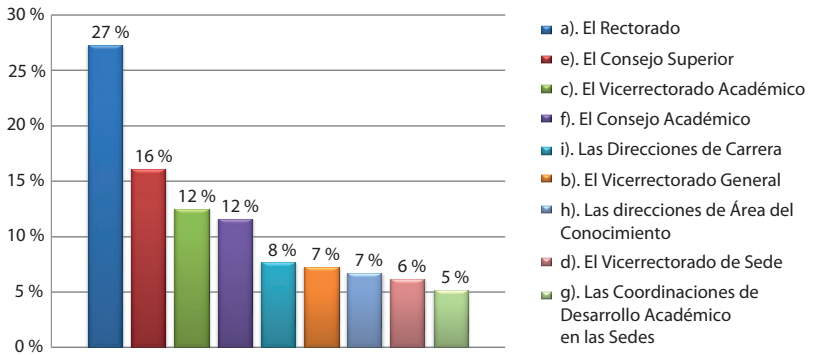
Al realizar este mismo análisis en cuanto a las desventajas, para los docentes de Cuenca la "centralización" es poco importante (3 %) y en su lugar se destaca la dificultad de las "tareas de organización". Para quienes están en Guayaquil, el "tiempo de respuesta" es una desventaja importante. Y la desventaja que más destacan quienes trabajan en Quito es "la realidad diferente de cada sede", por el contexto, los procesos y la oferta académica. En cuanto al tiempo de servicio, para los docentes que tienen de 16 a 20 años, las desventajas más grandes son: "La realidad diferente en cada sede" y "los problemas de autoridad".

Sobre el gobierno de la UPS

Organismos para mantener el criterio nacional en la gestión académica

La UPS mantiene la organización multisedes, un aspecto importante que debe tenerse en cuenta a la hora de mantener el criterio nacional a través de su gobierno. Para ello se plantea la siguiente pregunta: ¿qué entidades considera esenciales para mantener el criterio nacional en la gestión académica?

Figura 7
Organismos para mantener el criterio nacional en la gestión académica



Los resultados de la gráfica los podemos clasificar en tres niveles de importancia. En un primer nivel, con 27 %, aparece el Rectorado como instancia unipersonal y el Consejo Superior que es el máximo organismo colegiado con el 16 %. En el segundo nivel de importancia se encuentra el vicerrector académico (actualmente vicerrector docente) como instancia unipersonal y el Consejo Académico como órgano colegiado, las dos opciones con 12 %. En un tercer nivel de importancia aparecen las direcciones de carrera, el vicerrector general (actualmente vicerrector

académico general) y las direcciones de área del conocimiento, que son instancias unipersonales para la gestión académica o administrativa.[2]

Las apreciaciones del grupo de docentes por su antigüedad consideran lo siguiente: para los profesores de 16 o más años en la UPS, tienen mayor importancia los órganos colegiados antes que los cargos unipersonales. En cambio, para quienes han laborado menos de 15 años, el orden de importancia alterna ambos tipos.

Llama la atención que el Vicerrectorado Académico General aparece como una instancia de menor injerencia con carácter nacional, lo cual podría deberse a que de acuerdo con la denominada "normativa de transición" vigente desde el año 2008 y el actual estatuto (art. 76), sus funciones son establecidas por delegación del rector y desde la creación del Vicerrectorado Docente (enero 2011) no participa como miembro del Consejo Académico.

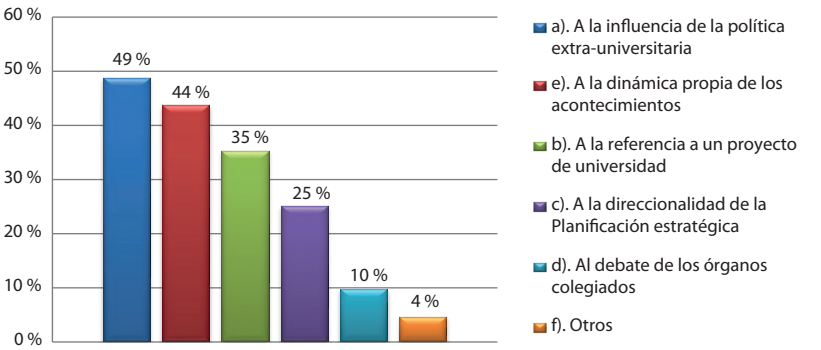
Aparecen como instancias importantes para asegurar la gestión académica las direcciones de carrera y las áreas del conocimiento, aunque en niveles inferiores. Es importante anotar que las direcciones de carrera se orientan como un poder emergente e interesante debido a que, sin la presencia de las facultades, las carreras han asumido mayores espacios de decisión, aunque no son determinantes para asegurar el criterio nacional en la gestión académica. En la opinión de los docentes, las direcciones de áreas del conocimiento no aparecen como un ente importante para asegurar el criterio nacional en la gestión académica; aunque su incidencia para mantener el criterio nacional sin duda es relevante si consideramos que los directores de área del conocimiento son miembros del Consejo Académico como organismo colegiado.

2 Al momento de la investigación la UPS aún no había constituido en su estructura organizativa los vicerrectorados de investigación y de posgrados.

Decisiones de índole académico en la UPS

Para determinar cuáles son los factores que inciden en la toma de decisiones institucionales y conocer la opinión de los docentes, se propone la pregunta: ¿a qué atribuye la toma de decisiones de índole académico en nuestra universidad? Teniendo en cuenta que los encuestados podían escoger dos posibilidades, la opción con mayor porcentaje de respuesta corresponde a que la toma de decisiones de índole académico en la UPS se debe "a la influencia de las políticas extrauniversitarias", muy de cerca le sigue "la dinámica propia de los acontecimientos", luego la opción "a la referencia a un proyecto de Universidad" y "a la direccionalidad de la planificación estratégica".

Figura 8
Con base en qué se toman las decisiones en la UPS



Es necesario mencionar que solo el 10 % de respuestas consideran como factor decisorio "el debate de los órganos colegiados" y la opción "otros" tiene las siguientes descripciones: "Ciertos directores de Cuenca", "se debe a la nueva Ley de Educación", "a la fuerte incidencia y cumplimiento de la ley en que a todas las universidades nos han metido en un mismo saco", "al objetivo nacional del 'buen vivir'" y "a lo que opina el rector".

Al analizar las respuestas por la antigüedad de los docentes, para quienes laboran menos de 6 años, el factor más relevante es interno (referencia de un proyecto institucional, la direccionalidad de la planificación), lo que guarda relación con la creación en 2010 de la Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación en la UPS.[3] Mientras que para los restantes se debe a factores externos relacionados a la influencia de la política extrauniversitaria (demanda social, cambio de la matriz productiva, plan nacional de desarrollo, etc.). En esto coinciden también los docentes de Guayaquil, a diferencia de los de Quito y Cuenca, que dan mayor peso a factores internos.

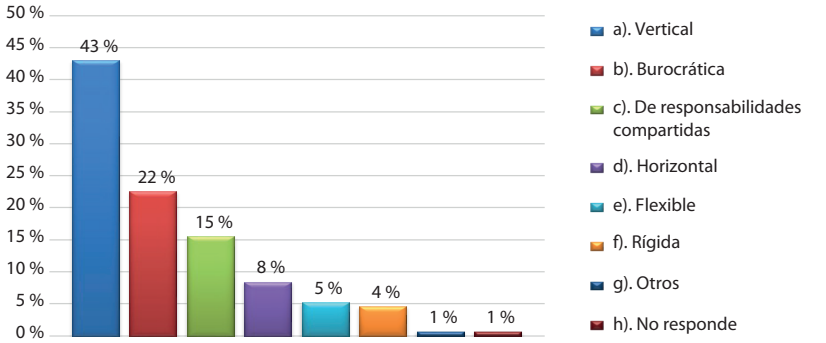
Si se considera que la capacidad de adaptación de la UPS a los requerimientos de la sociedad basada en el conocimiento (pregunta 5, opción b) es un factor externo y basándose en el porcentaje de elección de respuesta (44 %), se evidencia que está relacionado con la influencia de las políticas extrauniversitarias (pregunta 9, opción a), que es el factor de mayor ponderación (49 %) para la toma de decisiones de índole académica en la UPS.

Valoración de la estructura organizativa y de gobierno de la UPS

Para conocer la opinión de los docentes sobre el modelo de estructura organizativa y de gobierno de la UPS, se definió una pregunta con diferentes opciones: Señale el término más apropiado con el que usted definiría la estructura organizativa y de gobierno de nuestra universidad (marque solamente una).

3 Es la instancia que tiene como finalidad fomentar y asegurar la calidad académica, y el mejoramiento continuo de la gestión institucional, a través del desarrollo de los procesos de planeación, seguimiento, evaluación y acreditación institucional (art. 39 del estatuto), cuidando que todas las instancias universitarias aporten al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Figura 9
Opinión de la estructura organizativa y de gobierno de la UPS



De las opciones escogidas por los docentes, el 43 % considera que la estructura organizativa y de gobierno de la UPS es de carácter vertical y en esto coinciden los docentes de las tres sedes. Aspectos relacionados con una visión horizontal y flexible ocupan porcentajes menores, entre el 8 % y el 5 %, mientras que factores relacionados con una estructura rígida se expresan con el 4 % de las opiniones. otras opiniones (1 %) vertidas en la sede Quito añaden que es una "organización centralista y no clara".

Mayoritariamente, los docentes perciben a la estructura organizativa y de gobierno de la UPS con las características de verticalidad, burocrática y rígida (69 %) en relación con las características de horizontalidad, flexibilidad y responsabilidades compartidas (28 %).

Es importante anotar que la UPS asume un sistema de gestión de responsabilidades compartidas. La búsqueda de una mayor horizontalidad en las organizaciones se corresponde, al menos en los planteamientos, con algunas de las características de las universidades matriciales que logran el equilibrio deseado al sobreponer una estructura horizontal, con lo cual se gana mayor influencia y comunicación sobre una estructura vertical.

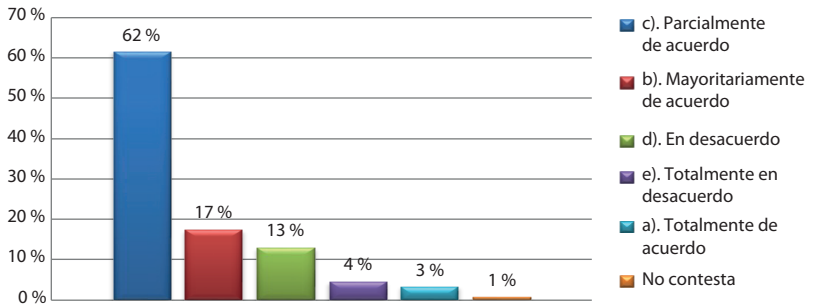
Esta estrategia institucional parece no estar todavía afincada en la percepción o el imaginario colectivo de los universitarios, pues no coincide con la opinión mayoritaria de los encuestados, lo que también se evidencia en la opinión de los directivos (datos cualitativos), que indican que en la práctica no se comprende su concepción y tampoco se aplica. La institución tiene que trabajar más para que los diseños organizativos declarados intencionalmente en los documentos se expliciten mejor en las prácticas cotidianas corresponsables, participativas, con sentido de comunidad, superando las relaciones funcionales, para vivir la misión salesiana desde la universidad, que se correspondan al mismo tiempo con las representaciones imaginarias y simbólicas de los agentes involucrados en la gestión universitaria salesiana.

Sobre la gestión académica en la UPS

Conocimiento del modelo de gestión de la UPS

Para determinar el grado de conocimiento de los docentes respecto del modelo de gestión de la UPS, se plantea que indiquen el grado de acuerdo con la siguiente afirmación: "El colectivo académico conoce el actual modelo de gestión de la UPS".

Figura 10
Conocimiento del actual modelo de gestión académica de la UPS



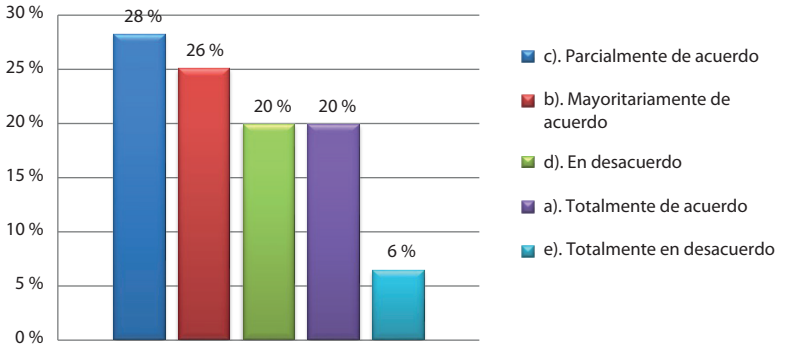
Del total de 156 profesores con dedicación a tiempo completo, el 62 % está "parcialmente de acuerdo" en afirmar que se conoce el actual modelo de gestión de la UPS y el 17 % está "mayoritariamente de acuerdo". Si consideramos los porcentajes de "mayoritariamente de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", vemos que un 20 % de los encuestados afirma que conoce el actual modelo de gestión de la UPS, mientras el 17 % afirma no conocerlo y la mayoría (62 %) indica que lo conoce parcialmente. Se puede interpretar, entonces, que existe duda e incertidumbre generalizada sobre el modelo de gestión.

Esta realidad se refleja con un porcentaje mayor en el análisis que se hace a docentes por sede y a grupos de docentes en cuanto a su antigüedad en la UPS, donde se destaca que aproximadamente el 75 % de las 64 personas con 11 años o más en el ejercicio de la docencia en la UPS y el 54 % de 91 docentes que tienen menos de 11 años de docencia, indican conocer parcialmente el modelo de gestión. Estas apreciaciones tienen correspondencia con las diferentes formas de definición de la estructura organizativa de la UPS.

Posibilidad de coexistencia entre facultades y áreas del conocimiento

Para analizar si en el imaginario de los académicos y directivos universitarios se concebía la eventualidad de que pueda haberse compartido la gestión académica a través de las áreas del conocimiento y la gestión administrativa de la academia a través de las facultades, se presenta la afirmación: "En un modelo de gestión académica pueden coexistir adecuadamente facultades con áreas del conocimiento".

Figura 11
Coexistencia entre facultades y áreas del conocimiento



Como se puede apreciar, la tendencia de la opinión en las cinco opciones está repartida entre las cuatro primeras con puntajes cercanos y no está muy claro el posicionamiento, aunque si consideramos los porcentajes de "mayoritariamente de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", representa el 46 %. Quienes opinan que están parcialmente de acuerdo (28 %) están en una situación de duda y su respuesta es ambigua.

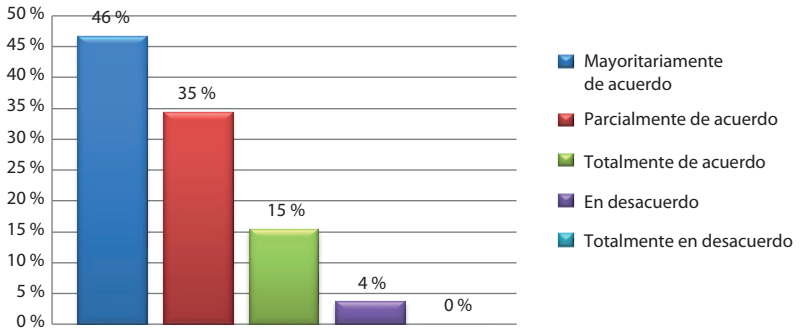
En términos generales, se evidencia que no existe acuerdo que se incline hacia la coexistencia o no de facultades y áreas del conocimiento, a diferencia de las opiniones de los directivos (datos cualitativos), quienes sugieren en la estructura académica la coexistencia entre facultades y áreas. Lo mismo sucede si se analiza por sedes o por rango de antigüedad, ya que la valoración es más dispersa en cada grupo.

Estructura de gestión académica y su relación con la misión y visión institucional

La misión y visión de la UPS, y su praxis, abarcan todos los ámbitos universitarios. Con este antecedente es necesario el análisis para relacionar la gestión académica por áreas del conocimiento frente a la misión y visión

declaradas en la Carta de Navegación de la UPS. Para ello se plantea la afirmación: "El modelo de gestión académica que mantiene la UPS está en concordancia con la misión y visión institucional".

Figura 12
Concordancia del modelo de gestión académica con la misión y visión



Del análisis relacional, el 46 % de docentes están "mayoritariamente de acuerdo" en que la estructura de gestión académica que mantiene la UPS está en concordancia con la misión y visión institucional. En esta pregunta no existen partidarios de la opción "totalmente en desacuerdo", por tanto, la opinión de los encuestados se orienta a que existe coherencia entre la gestión, la misión y visión de la UPS.

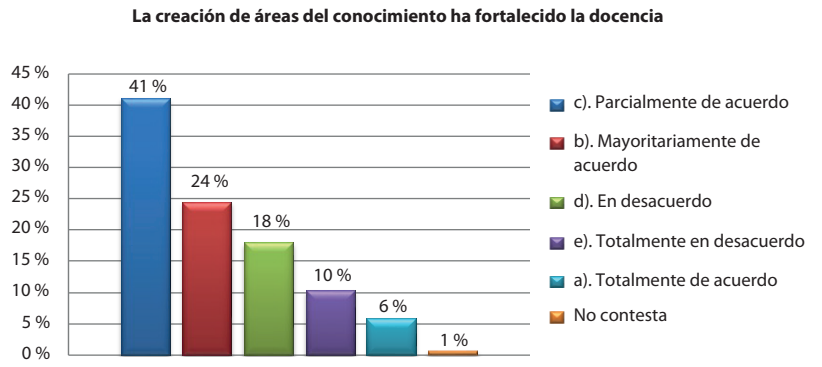
Es importante considerar que en las opiniones de los encuestados no existe claridad en el conocimiento del modelo de gestión académica, sin embargo, se afirma que este modelo está en concordancia con la misión y visión institucional.

Áreas del conocimiento y su influencia en el fortalecimiento de la docencia

En los análisis anteriores se busca definir que la estructura organizativa tenga correspondencia frente a los aspectos que orientan el

desarrollo institucional, de la misma manera, es necesario plantear una pregunta que responda al fortalecimiento de la docencia en la UPS y este aspecto se puede apreciar determinando cuál es la influencia que las áreas del conocimiento han tenido en el desarrollo de la docencia. Así tenemos la afirmación: "La creación de áreas del conocimiento ha fortalecido la docencia".

Figura 13
Áreas del conocimiento y docencia

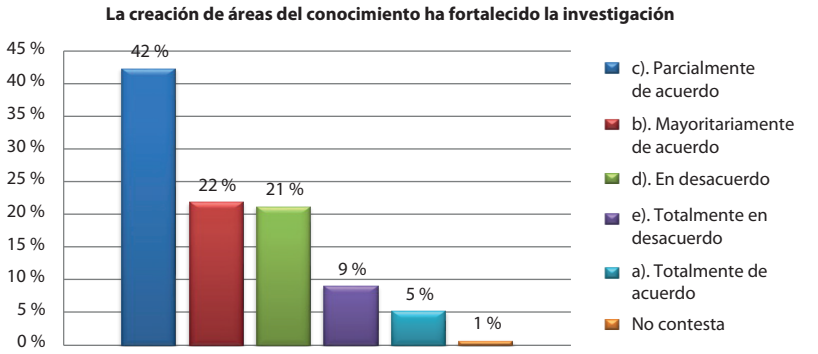


Aquí el 41 % de docentes está "parcialmente de acuerdo" en que la creación de áreas del conocimiento haya fortalecido la docencia y el 24 % está "mayoritariamente de acuerdo". Este orden de criterios se mantiene al realizar el análisis individual de los docentes considerando su antigüedad o las sedes. Sin embargo, esta apreciación no es coincidente con la opinión de los directivos, quienes manifiestan que las áreas del conocimiento sí han fortalecido la docencia. Quizá este criterio se deba a la cercanía del trabajo de los directivos con los directores de las áreas, a diferencia de los docentes, cuya relación es más limitada y tal vez se desconoce del trabajo que han realizado quienes están liderando las áreas del conocimiento.

Áreas del conocimiento y su proyección hacia el fortalecimiento de la investigación

Al igual que el punto anterior, es pertinente el análisis de la influencia de las áreas del conocimiento y cómo proyectaron su trabajo para mejorar la investigación. Para esta observación se plantea la afirmación: "La creación de áreas del conocimiento ha fortalecido la investigación".

Figura 14
Áreas del conocimiento e investigación



El 42 % de docentes está "parcialmente de acuerdo" en que la creación de áreas del conocimiento ha fortalecido la investigación. La segunda opción "mayoritariamente de acuerdo" es escogida por el 22 %. En este aspecto no se evidencia mayor diferencia entre las opiniones de los docentes al diferenciarlos por sede, sin embargo, al diferenciarlos por antigüedad se destaca el hecho de que para los docentes que han laborado entre 11 y 15 años, ninguno afirma estar totalmente de acuerdo en que las áreas del conocimiento han favorecido la investigación, mientras que en todos los rangos de antigüedad la opción parcialmente de acuerdo es la de mayor elección.

Si se compara estos resultados con la pregunta que indica "si las áreas del conocimiento han fortalecido a la docencia", en general, los

porcentajes son muy similares, manteniéndose el mismo orden en las opciones de respuesta del punto (áreas del conocimiento y su influencia en el fortalecimiento de la docencia), asimismo la apreciación preponderante se refiere a la opción parcialmente de acuerdo.

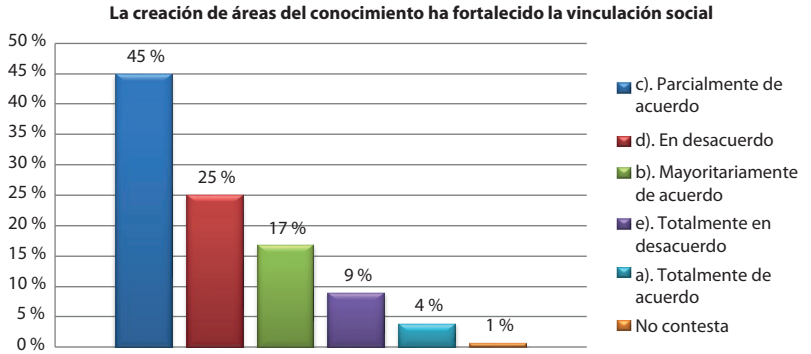
En la UPS, la investigación se ha desarrollado significativamente, esto no necesariamente puede estar relacionado con la estructura de gestión académica por áreas del conocimiento, como lo veremos más adelante con los datos de los grupos de discusión y de las entrevistas. Una de las razones para hacer esta explicación es que la UPS en 2008, con la finalidad de fomentar la cultura de la investigación, reglamentó el financiamiento de proyectos a través de la convocatoria a fondos concursables para investigación, además, se creó la Dirección de Investigación. En 2010 se aprueba el reglamento para la creación y funcionamiento de los centros de investigación, y se crean los primeros de estos. En 2013 inicia la ejecución del Plan Trianual de Investigación y se da los primeros pasos para contar con la asesoría de la Universidad Politécnica de Madrid para reorganizar la investigación en la UPS.

Según los informes de la Secretaría Técnica de Investigación y los informes de rendición de cuentas, en la UPS se han ejecutado 67 proyectos de investigación en 2011, 47 proyectos en 2012, 96 en 2013 y 107 en 2014. Los resultados de estos procesos de investigación se visualizan en la publicación de artículos en revistas científicas del catálogo ISI Web Scopus con avances significativos que van desde 2 artículos en el año 2011 a 26 en el año 2014.

Áreas del conocimiento y su trabajo en el fortalecimiento de la vinculación con la sociedad

Otro aspecto relevante en la UPS es la vinculación con la sociedad. Esta función universitaria y las áreas del conocimiento se analizan desde el punto de vista de la relación que tienen. Para ello se plantea la afirmación: "La creación de áreas del conocimiento ha fortalecido la vinculación social".

Figura 15
Áreas del conocimiento y vinculación con la colectividad



Aquí —al igual que sucede con las funciones de docencia e investigación— la opinión de los docentes encuestados se dirige a una respuesta mayoritaria en "parcialmente de acuerdo" con el 45 %, sin embargo, el 25 % está en "desacuerdo". Cruzando esta información con respecto a los grupos de docentes por sede, se destaca que ningún docente de la sede Guayaquil está "totalmente en desacuerdo", un alto porcentaje manifiesta estar "de acuerdo" (la suma de quienes están "totalmente" y "mayoritariamente de acuerdo" es de un 42 %, mientras que las respuestas "parcialmente de acuerdo" es de 35 %); solamente el 1 % de los docentes de la sede Quito está "totalmente de acuerdo". En referencia a la antigüedad, la opción "parcialmente de acuerdo" es la de mayor porcentaje, si bien los porcentajes de las opciones "totalmente" y "mayoritariamente de acuerdo" son bajos para todos los rangos, para los docentes con antigüedad de 1 a 5 años, es de un 28 %, mientras que para los de 16 a 20 años, es de 11 %, lo que indica que los más antiguos consideran que el aporte de las áreas del conocimiento a la vinculación con la sociedad, es menor.

De acuerdo con lo que expresan los documentos universitarios, la función de vinculación con la sociedad es considerada como una fortaleza

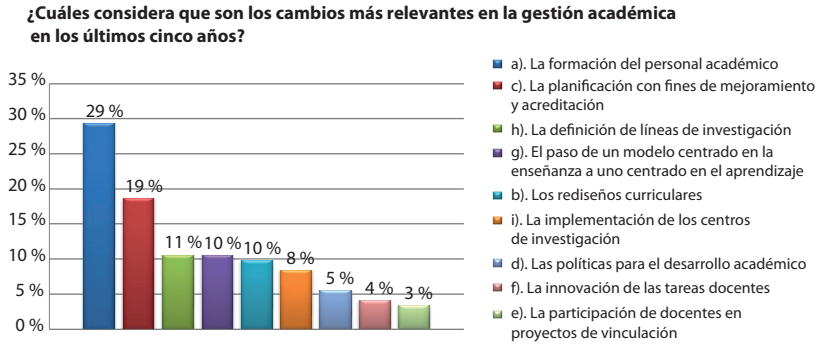
institucional. Así, en el proceso de evaluación con fines de acreditación, el CONEA (2009) afirma que "es una función que se ha desarrollado con mucha efectividad" (p. 33). Algunos datos tomados de documentos institucionales dan cuenta que la UPS ha ejecutado en 2012 un total de 247 proyectos de vinculación trabajados mediante convenios. En este mismo contexto, en el mes de octubre de 2012, la UPS establece un Plan de Vinculación con la Sociedad, con la finalidad de organizar y orientar esta función. Este plan cuenta con diez programas macro, así, en 2013 se ejecutan 47 proyectos y en 2014, 76 proyectos.

Si se comparan los resultados de las respuestas sobre la relación existente entre las áreas del conocimiento y su influencia en el fortalecimiento de las funciones universitarias de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, las opiniones son similares, situándose mayoritariamente en la opción "parcialmente de acuerdo". Esta apreciación puede ser interpretada como una falta de claridad de las acciones que las áreas han desempeñado en el mejoramiento de la gestión académica y su repercusión en las funciones universitarias, sin embargo, también es evidente que el desarrollo de estas funciones ha sido estimulado por decisiones institucionales más que por la intervención de instancias internas de gestión, o que quienes están al frente de las áreas del conocimiento hayan tenido incidencia en vinculación con la colectividad de manera particular.

Cambios relevantes en la gestión académica en los últimos cinco años

Como último tema de análisis respecto a la gestión académica universitaria se plantea una pregunta con nueve opciones: "¿Cuáles considera que son los cambios más relevantes en la gestión académica en los últimos cinco años?". Se debían seleccionar tres opciones en orden jerárquico.

Figura 16
Cambios más relevantes en la gestión académica



En los datos se observan tres prioridades: "La formación del personal académico", "la planificación con fines de mejoramiento y acreditación" y "la definición de líneas de investigación". Si se compara esto con las respuestas por sede, la preferencia es similar. Igualmente, si se compara por antigüedad.

Se debe mencionar que los tres primeros elementos seleccionados por los docentes forman parte del Plan Operativo de la UPS (2014-2016) —en función de los resultados de la evaluación externa realizada por el CEAACES (2013a)— y de los objetivos del Plan Estratégico de la Universidad (2014-2018). Por tanto, las opiniones de los docentes respecto de los cambios más importantes en los últimos años, tienen correspondencia con el camino recorrido por la UPS.

Sobre los factores y elementos necesarios para mejorar la gestión académica

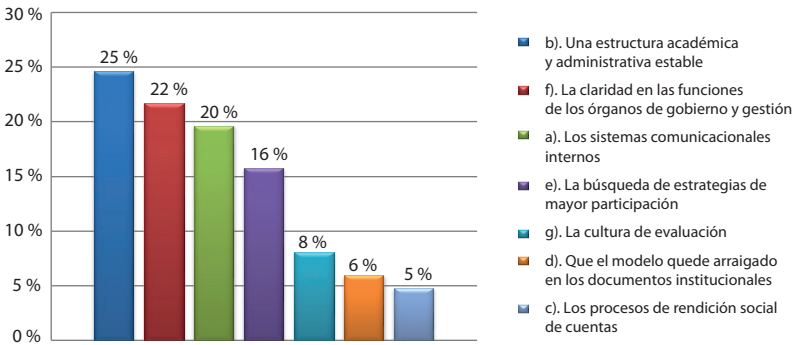
En algunos puntos anteriores se analizó la gestión académica desde los puntos de vista de la organización institucional, del gobierno universitario y la incidencia de las áreas del conocimiento como una nueva forma

de estructura organizativa. A partir de este estudio es necesario orientar la investigación hacia el aseguramiento de la estructura y los elementos que se requieren para mejorar la gestión de la academia.

Factores relevantes para asegurar la implementación de una estructura organizativa

Una vez que la estructura académica que permite de gestión universitaria se ha implementado, es necesario examinar los caminos que permitan asegurar su aplicación. En este contexto, se plantea una pregunta con la posibilidad de seleccionar entre varias opciones de forma jerarquizada: "¿Qué factores considera son más importantes para asegurarlo?"

Figura 17
Aspectos relevantes para asegurar la implementación de un modelo de gestión académica



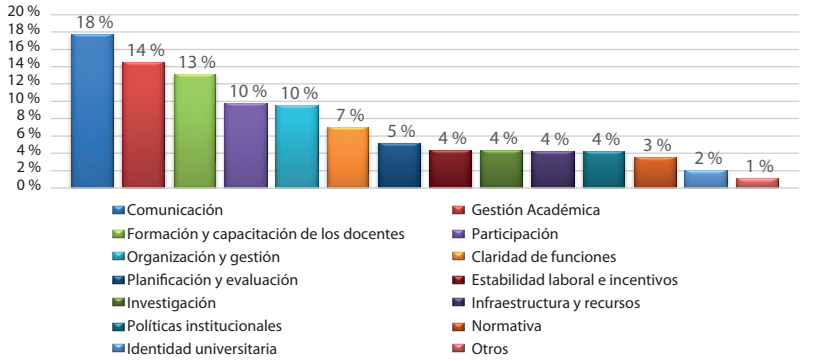
Las tres prioridades que seleccionaron los docentes se refieren a "una estructura académica y administrativa estable", "los sistemas comunicacionales internos" y "la claridad en las funciones de los órganos de gobierno y gestión". Cuando se hace un análisis por sede, los resultados son similares, aunque con una ligera variación en la posición de los tres primeros factores. En cambio, si se comparan las respuestas tomando en

cuenta la antigüedad (15 años de docencia), se encuentra en primer lugar la opción "tener claridad en las funciones de los órganos de gobierno".

Elementos necesarios para mejorar la gestión académica

Mejorar la gestión no implica solamente determinar una estructura o considerar factores que permitan asegurar su implementación, es imperativo que se generen y desarrollen herramientas que permitan aplicar dichas nociones. En este sentido y luego del análisis de los factores que inciden en la aplicación de una estructura organizativa, la pregunta es: "¿Qué elementos son necesarios para mejorar la gestión académica en el modelo actual de la UPS?".

Figura 18
Elementos necesarios para mejorar la gestión académica en la UPS



Siendo una pregunta de naturaleza abierta, donde los participantes pueden colocar en orden de prioridad entre uno y tres aspectos que consideran necesarios, se agruparon todas las respuestas en 11 categorías, ponderadas de 1 a 3. Por otra parte, se realizó una suma vertical de las tres prioridades para tener la calificación ponderada, que se ordenó de mayor a menor para efectos de análisis, excepto en el ámbito "otros", pues al estar muy dispersos no es posible agruparlos.

Es importante realizar una breve descripción de cada una de las 11 categorías consideradas para el análisis:

- *La comunicación:* agrupa las respuestas relacionadas con las necesidades de mejorar la comunicación con instancias externas a la UPS, así como también a nivel interno con directores de carrera y docentes, autoridades, personal administrativo y estudiantes; respecto de temáticas como: la toma de decisiones, socialización de reformas y políticas, normativa interna y externa. También incluye aspectos de coordinación entre departamentos, búsqueda de agilidad, pertinencia y oportunidad de la comunicación.
- *La gestión académica:* contiene aspectos relacionados, en primer lugar, con la necesidad de una estructura académica estable, que supone una mejor comprensión de lo que significa gestionar la academia por áreas del conocimiento y de esta manera lograr una mayor relación de las carreras entre sí —a nivel nacional— priorizando lo académico frente a lo administrativo y financiero. En segundo lugar, se consideran elementos como la claridad en el modelo educativo y su aplicación, los rediseños curriculares, la mejora de los planes de estudio para una oferta pertinente con las exigencias sociales. En tercer lugar, se incluye la definición de procesos académicos de docencia, flexibilidad en la libertad de cátedra, evaluación del aprendizaje, claridad en la asignación de funciones de los docentes (distributivo), entre otros.
- *La formación y capacitación docente:* aspectos agrupados en los planteamientos de necesidades de planes de formación docente a nivel de maestría y PhD afines a la cátedra, y lo que se refiere a la oportunidad de contar con planes capacitación y actualización permanente en áreas especializadas y en docencia universitaria. En algunos casos se plantea la necesidad de formación en temas de gestión.
- *La participación:* se refiere a la necesidad de considerar para la toma decisiones en la gestión académica, los criterios de los docentes, estudiantes, exalumnos y autoridades de todas las sedes, buscando

horizontalidad, descentralización y consenso comunitario. Hace falta un trabajo más colegiado y con mayor participación de los docentes como signo de confianza por parte de las autoridades.

- *La organización y gestión:* plantea la necesidad de contar con una estructura organizativa clara, descentralizada, evitando prácticas burocráticas, buscando sinergia y unidad entre las sedes. Se propone la unificación de procesos en temas administrativos a nivel de sedes y de carreras, con la reorganización de instancias relacionadas con la gestión del personal (GTH), planificación, entre otras.
- *La claridad de funciones:* relaciona temas referentes a la claridad de roles, responsabilidades y funciones de autoridades y personal; esto implica contar con manuales de procedimientos que permitan conseguir una coherencia interna de procesos, debido a que en algunos casos existe la sensación de cargos con demasiadas responsabilidades; así como la distribución equitativa de tareas.
- *Planificación y evaluación:* en primer lugar, incluye criterios relacionados con la definición futura de la universidad y la priorización de objetivos y metas. Considera una revisión permanente del contexto local y nacional, analizando las necesidades de la sociedad y las prioridades del Estado. En segundo lugar, encierra una cultura de evaluación permanente, con retroalimentación y seguimiento de los procesos para evidenciar los resultados.
- *Estabilidad e incentivos:* referente a la remuneración del personal, estrategias de motivación e incentivos para la estabilidad laboral.
- *Investigación:* incluye opiniones sobre la generación de un mayor vínculo entre investigación y academia, a través de la creación de más centros de investigación, conformación de equipos multidisciplinarios para la generación de conocimiento y fortalecimiento de la investigación.
- *Infraestructura y recursos:* se refiere a los espacios, materiales, laboratorios y recursos adecuados, suficientes y actualizados para la gestión y actividades. Además, destaca que se debe contar con un sistema informático que organice y procese la información para apoyo en la toma de decisiones.

- *Políticas institucionales:* considera la definición de políticas claras y socializadas para los procesos de gestión, buscando unificación de criterios y la determinación de objetivos claros.

Entre los elementos más importantes considerados en la opinión de los docentes de las tres sedes, como los más relevantes, están: "comunicación", "gestión académica", "formación y capacitación de los docentes", y "participación, organización y gestión". En esta selección tienen especial coincidencia especialmente en las opiniones de los docentes de las sedes Cuenca y Quito, mientras que para los catedráticos de la sede Guayaquil, son la gestión académica, formación y capacitación, organización y gestión, comunicación y normativa.

Si se relaciona con la opinión de los docentes considerados por grupos de antigüedad, siguen siendo relevantes los cinco primeros elementos para los docentes que han laborado hasta 5 años, pero cambia el orden de importancia para los docentes entre 6 y 10 años, donde se consideran como opciones de mayor importancia a la comunicación, la formación y capacitación de los docentes, la gestión académica y la participación. Para el grupo de 11 a 15 años aparece entre los primeros cinco elementos la comunicación, la gestión académica, la organización y gestión, la formación y capacitación, y, la claridad de funciones; en el caso de los docentes con una antigüedad entre 16 y 20 años se considera el siguiente orden de relevancia: la comunicación, la gestión académica, la claridad de funciones, la participación, y la organización y gestión.

Si bien existe una diferencia en el orden de prioridad se evidencia que los seis primeros elementos son considerados relevantes para el mejoramiento de la gestión académica.