

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ, ECUADOR

(Organizational diagnostic of the “Eloy Alfaro” Secular University from Manabí, Ecuador)

Juan José Vizcaíno Figueroa*

Fecha de recepción: 12-04-2016

Fecha de aceptación: 19-08-2016

RESUMEN

Los diagnósticos del desempeño en las organizaciones, identifican las áreas de trabajo que presentan debilidades, con el objetivo de elaborar una estrategia de mejoramiento. En el Ecuador se han realizado procesos de evaluación que han identificado falencias en el desempeño de las IES, no obstante, es necesario conocer las percepciones de quienes son parte de las mismas, puesto que son ellos quienes con sus actuaciones pueden contribuir a que la calidad de sus organizaciones se incremente no solo por cumplir los estándares de los organismos de control sino por conseguir un mayor bienestar de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí (ULEAM), no ha logrado mejorar su nivel de desempeño, por lo que descendió de categoría de acuerdo a la clasificación implementada en el Ecuador. Es por eso, que se realizó un diagnóstico organizacional para comprender de mejor manera cuál es la problemática para que su desempeño no mejore. En este trabajo se presenta la metodología utilizada para realizar tal diagnóstico y los principales resultados alcanzados, los mismos que permitirán desarrollar una propuesta de trabajo que posibilite un cambio organizacional en la ULEAM.

Palabras claves: Diagnóstico organizacional, gestión universitaria

ABSTRACT

Performance diagnostics in organizations identify work areas that present weaknesses, in order to develop a strategy for improvement. In Ecuador, assessment processes have been carried out and they have identified shortcomings in the performance of IES, however, it is necessary to know the perceptions of those who are part of the IES, since they are the ones who can contribute to increase the quality of their organizations, not only to meet the standards of control agencies, but also to achieve a greater well-being for themselves and for the society they serve. The ULEAM, has failed to improve its level of performance, that is the reason why it fell from category according to the classification that CEAACES implemented in Ecuador. That is why an organizational diagnostic was executed to better understand what problem is causing that their performance does not improve. This paper describes the methodology used for such diagnosis and the main results achieved; which will allow to present a proposal that enables an organizational change in the ULEAM.

Keywords: university, organizational diagnosis, management

* Candidato a Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de La Habana. Correo electrónico: juanjose_vizcaino@hotmail.com

I. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se presenta un análisis de la problemática de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí (ULEAM), que ha sido evidenciada en las evaluaciones realizadas por el organismo competente ecuatoriano, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

El objetivo de diagnosticar organizacionalmente a la ULEAM fue identificar las áreas críticas que le están impidiendo mejorar en las evaluaciones del CEAACES y poder establecer la pertinencia de realizar un proceso de cambio organizacional, partiendo de las percepciones que tienen los estudiantes, docentes y personal administrativo sobre el nivel de desempeño de la universidad mediante la aplicación de varios instrumentos.

El trabajo se divide en tres partes: en la primera parte se realiza la caracterización de la ULEAM tanto de su estructura organizacional como de los resultados alcanzados en la evaluación que el CEAACES realizó, en la segunda, se describe la metodología utilizada para diagnosticar su desempeño organizacional y finalmente, se realiza el análisis y la discusión de los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos.

II. DESARROLLO

II.1 Caracterización de la unidad de estudio

La ULEAM fue creada en 1985 mediante Ley No.10 promulgada por el Congreso Nacional, como persona jurídica de derecho público, sin fines de lucro y de carácter laico. Tiene su sede principal en la ciudad de Manta, una de las cinco principales ciudades del Ecuador y uno de los centros pesqueros más importantes de América del Sur de la costa del Pacífico. La Universidad fundamentalmente sirve a la provincia de Manabí, la tercera provincia más poblada del Ecuador, donde se asientan 4 extensiones o sedes en las ciudades de Chone, Pedernales, Bahía de Caráquez y El Carmen.

Está constituida académicamente por facultades, escuelas, institutos, departamentos y centros que albergan a 1 076 docentes, 534 trabajadores y 17 759 estudiantes de grado y postgrado. En 21 facultades se forman profesionales en los siguientes campos de la ciencia: agricultura, ciencias sociales y comerciales, derecho, educación, ingeniería, salud y servicios sociales (ULEAM).

La estructura administrativa es vertical y centralizada, depende básicamente de un órgano colegiado superior, un rector y dos vicerrectores. En el organigrama de la universidad se puede observar

que los organismos de gobierno y cogobierno se identifican pero no se integran de una manera que permite establecer un enfoque sistémico de la organización de la ULEAM, porque no se evidencia de qué instancias surgen o cuál es su relación con el resto de unidades administrativas y académicas.

De acuerdo a la primera categorización realizada por el CEAACES durante el año 2015, la ULEAM se ubicó en la categoría C en la evaluación del Mandato Constituyente No.14 y en la *recategorización* del 2013 bajó a la categoría D. Por tal motivo, el CEAACES (2013) dispuso que la ULEAM “realice un plan de fortalecimiento institucional, con la finalidad de que cumpla los estándares de calidad que le permitan ubicarse al menos en categoría “C”, previo a que el CEAACES resuelva sobre su acreditación” (p. 5).

Entre los principales problemas evidenciados por la evaluación del CEAACES en la ULEAM, se destacan en el criterio *academia* los relacionados con la formación de posgrado de los docentes a nivel doctoral, lo que se agrava con la deficiente política de formación y ausencia de planes de incentivos y becas para estudios y proyectos de investigación.

En cuanto a la *eficiencia académica* la ULEAM presenta problemas significativos sobre todo en el posgrado donde la tasa de graduación no supera el 5%, lo que la posiciona entre las más bajas del SES. En cuanto al pregrado la tasa de graduación es del 22%, ubicando a la ULEAM en el límite del tercio superior de todas las IES ecuatorianas.

La *investigación* es el problema más crítico en la ULEAM y de acuerdo al modelo de evaluación del CEAACES es un componente relevante para la calidad de las IES, que es medido por la producción científica de libros y artículos publicados en revistas indexadas, donde la universidad alcanzó un valor de cero en los indicadores que miden estos aspectos.

En referencia a la *organización*, además de los problemas señalados anteriormente en relación a la estructura administrativa, el CEAACES resalta en su evaluación, que la ULEAM tiene un desbalance en la proporción de los recursos destinados para la remuneración del personal administrativo y los destinados para la remuneración del personal docente, lo que se traduce en una mala calidad del gasto de acuerdo al CEAACES. Finalmente, la *infraestructura* de la ULEAM también presenta deficiencias en cuanto a la calidad de las aulas y a la cantidad de oficinas para los docentes de tiempo completo.

II.2. Metodología de diagnóstico utilizada

La metodología utilizada para diagnosticar organizacionalmente a la ULEAM, tomó como base el método de autoevaluación desarrollado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo,

que es ampliamente utilizado por organizaciones que pretenden efectuar cambios internos.

Se plantearon dos variables de estudio: 1) Cambio organizacional, y 2) Procesos de acreditación, para conocer las percepciones que los grupos de interés tuvieron sobre cada uno de los elementos establecidos. Para la variable cambio organizacional se definieron dos dimensiones: 1) Cambio en las personas, y 2) Cambio en la organización.

La definición de los criterios de la variable cambio organizacional se realizó en base al modelo de los cuatro cuadrantes de Potts y Lamarsh (2004), que plantean que las organizaciones tienen cuatro elementos claves que deben ser analizados antes de emprender cualquier proceso de cambio: estructura, procesos, personal y cultura, y que en conjunto, permiten conocer la percepción del nivel de desempeño que tienen los individuos sobre la organización en la que trabajan. Los criterios de la variable procesos de acreditación fueron los establecidos por el CEAACES en el modelo de evaluación utilizado para la recategorización de las IES en el 2013.

Para recolectar información de los criterios de la variable cambio organizacional, se utilizó la encuesta, con el objetivo de obtener la opinión de todos los grupos de actores que forman parte de la ULEAM. Por tal motivo se diseñaron tres cuestionarios, dirigidos a docentes, estudiantes y personal administrativo de las facultades que funcionan en la sede principal de la ULEAM ubicada en Manta, que representan el 77% del total de la universidad. El método de selección de la muestra fue probabilístico estratificado, siendo los estratos las 21 facultades de la población.

Con el objetivo de tener una adecuada representatividad en el muestreo, los estratos estuvieron constituidos por las facultades de la ULEAM, no obstante, para el análisis de los resultados fue necesario agruparlas de acuerdo a la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación de la UNESCO (2011), para mantener coherencia con la política que los organismos de control del SES estipulan en cuando a la planificación académica de las IES.

La aplicación del cuestionario estuvo a cargo de dos docentes y 30 estudiantes de la carrera de Marketing, con quienes se realizó un taller de capacitación, para impartir las directrices necesarias para una correcta recolección de información. Adicionalmente, se realizó una entrevista en profundidad a la Rectora (e) de la ULEAM, con el objetivo de conocer su percepción sobre diferentes aspectos relacionados con los criterios anteriormente establecidos y poder contrastarlos, así como también establecer el nivel de compromiso para emprender un proceso de cambio si fuera pertinente.

El análisis documental estuvo circunscrito a la revisión del Plan Estratégico Institucional 2013-2015, informes de las evaluaciones realizadas por el CONEA y CEAACES, informes de la Comisión Interventora y de Fortalecimiento Institucional y otros documentos internos de la universidad.

II.3. Análisis y discusión de resultados

En el análisis entre los grupos de personas encuestadas, se puede evidenciar que el criterio *cultura* es el que mayores niveles de satisfacción tiene, lo que constituye una fortaleza, porque a decir de Potts y Lamarsh (2004), es importante que los individuos estén conscientes de que los valores y creencias influyen en cómo los trabajadores perciben sus tareas y funciones, haciendo que se comporten de una manera proactiva ante los procesos de cambio. No obstante, el criterio *personal*, entre *docentes* y *administrativos*, presenta niveles de satisfacción inferiores a *estudiantes*, principalmente debido a las políticas salariales y de capacitación que se tienen en la ULEAM, que no son aplicables a los estudiantes.

Entre los *docentes*, el 33% considera que su salario no es competitivo y que no está acorde a sus responsabilidades y funciones y el 25%, cree que podría ganar más dinero en otra universidad realizando el mismo trabajo. En cuanto a la capacitación, el 56% manifiesta que la universidad no incentiva el desarrollo profesional. Sin embargo de aquellos, el 56% cree que cuando mejore su desempeño mejorará su salario.

En cuanto a los *administrativos*, el 47% considera que su salario es competitivo y el 57% cree que podría ganar más dinero en otro lugar. Con relación a la capacitación el 54% expresa que la capacitación del personal administrativo en la ULEAM, tiene baja prioridad y el 52% expresa que está consciente de que cuando mejore su desempeño mejorará su salario. A estos factores se puede añadir el hecho de que el 32% y 40% de *docentes* y *administrativos*, respectivamente, no están satisfechos con los beneficios que tienen en la ULEAM.

En cuanto a los criterios *estructura* y *procesos*, en todos los grupos de facultades y de personas encuestadas, presentan los niveles más bajos de satisfacción. En el caso del criterio *estructura* se debe principalmente a que en promedio el 57% de los encuestados manifiestan que existe duplicación de papeles y funciones, lo que se ratifica con la revisión documental, por los múltiples departamentos, comisiones y direcciones que burocratizan la toma de decisiones y retrasan las actividades operativas que deben llevarse a cabo para el normal funcionamiento de la ULEAM.

Otro factor que los grupos encuestados consideran crítico, es el exceso de trabajo y carga horaria que tienen asignados, lo que se justifica por lo manifestado anteriormente en relación a la estructura compleja que tiene la ULEAM, donde no existe una directriz clara ni límites establecidos en las actividades a desarrollar.

Para el criterio *procesos* también existe un consenso generalizado entre los grupos encuestados, donde las principales causas que van en detrimento de un mejor desempeño de la universidad, están centradas en los ineficientes sistemas de comunicación que se desarrollan en todos los niveles de actuación, en los procesos de designación de autoridades y en la escasa gestión que se realiza. No obstante, los tres grupos de encuestados manifiestan que la formación y los servicios que se prestan a los estudiantes pueden mejorarse, lo que constituye una fortaleza para el proceso de cambio.

Si bien la tendencia de los criterios *estructura* y *procesos* son similares en los grupos encuestados y entre grupos de facultades, al consolidar la dimensión *cambio en la organización*, se observa un comportamiento heterogéneo, sobre todo en las facultades de educación, ingenierías y servicios.

La dimensión *cambio en las personas*, se consolida con los criterios *cultura* y *personal* y al observar sus resultados, se aprecia la misma tendencia que en la dimensión anterior pero solo al interior de los grupos de facultades y no entre grupos de encuestados.

En vista del comportamiento mencionado, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson y se pudo determinar que en términos generales existe una correlación considerable entre las dos dimensiones, sin embargo, entre los estudiantes si se presentan diferencias importantes. Para profundizar en la relación existente entre las dimensiones *cambio en la organización* y *cambio en las personas*, se utilizó la prueba de ji cuadrado, la misma que reveló que en el grupo de facultades de servicios no existe relación entre ninguno de los grupos encuestados. Así mismo, llama la atención que entre los *administrativos* tampoco se aprecia relación en los grupos de facultades de agricultura y ciencias.

No obstante de estos casos señalados, se evidencia una estrecha relación entre ambas dimensiones, lo que favorece la aplicación de los enfoques de Kotter (2007) y los hermanos Heath (2011), en referencia a que el cambio de las organizaciones se basa en el cambio del comportamiento de las personas más que en transformar los sistemas, cultura o estrategias, tratando de influir en el lado emocional y racional de los individuos que forman parte de las organizaciones.

La fusión de las dos dimensiones, conllevó a definir la variable *cambio organizacional* que se expresa en el nivel de desempeño que perciben los grupos

encuestados, porque de acuerdo a Mezones (2014), Acosta (2000), Luthaus y otros (2002), una de las necesidades de cambio en las organizaciones constituye la insatisfacción con respecto al desempeño de la misma.

Concomitante con el análisis realizado anteriormente, la variable *cambio organizacional* presenta un comportamiento marcado por una percepción del nivel de desempeño de la ULEAM mayor entre los estudiantes que tienen un 68% de promedio de aceptación entre los grupos de facultades, seguidos por los docentes con un 66% y finalmente los administrativos con un 64% de satisfacción.

Los resultados obtenidos entre grupos de facultades dan muestra de que si bien un proceso de cambio es inminente en toda la ULEAM, existen determinados grupos que reclaman con mayor ímpetu que éste se produzca. Este factor, puede tener implicaciones tanto positivas como negativas, porque de acuerdo a Senge (2000), los elementos claves para el inicio de un proceso de cambio son el compromiso y la pertinencia, que de pronto estos grupos lo tienen con fuerza y podrían servir como facilitadores del proceso, formando lo que Kotter (1995) denomina una coalición de liderazgo. En sentido contrario, podrían ser grupos con un alto grado de conflictividad que generen resistencia al cambio.

Para el análisis de la variable *procesos* de acreditación, se revisaron los informes de evaluación elaborados por el CONEA y el CEAACES, evidenciando que la gestión administrativa de la ULEAM presenta graves problemas que permanecen en el tiempo, que desde la perspectiva de los autores, son los principales motivos por los cuales el resto de criterios no tienen un buen desempeño.

Esta realidad ha ocasionado que la ULEAM descienda de la categoría C, que fue ubicada de acuerdo al Mandato Constituyente No. 14 en 2009, hasta la categoría D, que la obtuvo en la evaluación del 2013, por sus deficientes niveles de desempeño en los criterios evaluados.

Por lo expuesto anteriormente, el análisis se centra en el criterio *organización* que fue evaluado en el 2013, que al desagregarlo en los indicadores que lo componen, se evidencia que el principal problema de la ULEAM radica en el manejo de los recursos económicos, tanto en su uso como en la rendición de cuentas de los mismos. No obstante, la calidad del gasto, que de acuerdo al modelo de evaluación mide la relación entre la remuneración del personal administrativo y la del personal académico (CEAACES, 2013), debería ser un indicador que refleje el gasto en términos generales en relación al total de ingresos recibidos por la ULEAM, para determinar la eficiencia financiera de acuerdo a los objetivos que como IES debe cumplir.

Seguidamente, se observan problemas en la reglamentación, no solo en la interna porque es inexistente en algunos casos sino en la generada por los organismos que rigen el SES, lo que demuestra que no existen los medios suficientes de comunicación que permitan socializar las normas y reglamentos para un mejor desenvolvimiento de los grupos que conforman una IES.

Tal es así, que de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, el 27% de docentes desconocen la categoría a la que pertenecen y el 10% no tiene seguridad del tiempo de dedicación por la que fue contratado. Sin embargo, comparando los registros documentales de la ULEAM y las respuestas de los docentes que creen saber su categoría y tiempo de dedicación, no existe concordancia en las cifras, evidenciando un serio problema de comunicación interna e interés por parte de los docentes en conocer al menos los detalles contractuales básicos que les permitirá cumplir sus deberes y reclamar sus derechos.

Adicionalmente a los problemas detectados mediante las evaluaciones del CONEA y CEAACES, se registraron varios hechos irregulares en torno a la elección de nuevas autoridades de la ULEAM, motivo por el cual el CES, mediante las atribuciones que le confiere la LOES, resolvió iniciar un proceso de intervención, que es una medida académica y administrativa, de carácter cautelar y temporal, tendiente a solucionar problemas que atenten el normal funcionamiento de las IES, manteniendo la continuidad de los procesos, asegurando y preservando la calidad de gestión y precautelando el patrimonio institucional, con el fin de garantizar el derecho de las personas a una educación de calidad (CIFI, 2015).

Para llevar a cabo este proceso, el CES designó una Comisión Interventora y de Fortalecimiento Institucional (CIFI), que tuvo como primera misión elaborar el Plan de Excelencia para la ULEAM, que fue aprobado por el CES en junio de 2015 y que deberá ser cumplido en un plazo no mayor al de la finalización de la intervención de la universidad.

Este Plan contempla acciones para normalizar el funcionamiento de la ULEAM, que básicamente se circunscriben a la designación de las autoridades universitarias y acciones de fortalecimiento

institucional, con el objetivo de analizar y revisar la situación actual de la ULEAM en base a los cuatro subsistemas que el CEAACES propone como el modelo de gestión de universidades de excelencia: 1) Subsistema de formación, 2) Subsistema de investigación, 3) Subsistema de vinculación con la sociedad, y 4) Subsistema administrativo y financiero. Cabe señalar que las metas y resultados esperados de este último objetivo están restringidos a determinar el cumplimiento y estado actual de los ya mencionados subsistemas de gestión académica, establecer si se han expedido y publicado los reglamentos internos que se detallan en los estatutos de la ULEAM y analizar denuncias presentadas a la CIFI.

III. CONCLUSIONES

En términos generales se puede concluir que el nivel de desempeño de las IES ha tenido un comportamiento marcado por los resultados a corto plazo, realizando acciones que posibiliten el cumplimiento de los indicadores que el CEAACES ha propuesto en cada modelo de evaluación, lo que ha conllevado a que cada grupo de interés actúe de forma aislada.

No obstante, la evolución que ha tenido la importancia de la gestión universitaria, demuestra que, si bien las IES son concebidas como organizaciones académicas, existe conciencia sobre el hecho de que cada proceso o actividad se debe realizar con calidad, por lo que se hace necesario tener un enfoque organizacional sistémico alineado con la política pública de educación superior, que involucre el compromiso de los actores para ser mejores no solo por cumplir estándares sino para brindar una educación de calidad en un entorno interno adecuado.

De acuerdo con el estudio realizado, la percepción de los grupos que conforman la ULEAM en torno al desempeño organizacional es deficiente, lo que se encuentra alineado con los resultados obtenidos en las evaluaciones del CEAACES, sin embargo, existe una predisposición generalizada para mejorar, lo que podría significar que la resistencia al cambio podría manejarse de forma tal, que la metodología propuesta tenga el efecto deseado si es implementada con los mecanismos pertinentes en cada grupo.

IV. REFERENCIAS

- Acosta, C. (2000). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- Comisión Interventora y de Fortalecimiento Institucional. (2015). Plan de Excelencia para la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador. (2009). Evaluación de Desempeño Institucional de las Instituciones de Educación Superior: Mandato Constituyente No. 14.
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2013). Informe Final sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Quito. Ecuador.
- Heath, C. y Heath D. (2011). *Switch. Cómo cambiar las cosas cuando el cambio es difícil*. Vintage. New York.
- Kotter, J. (2007). *Al frente del cambio*. Urano. Barcelona.
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2010). Registro Oficial No. 298.
- Luthaus, Ch.; Adrien, M.; Anderson, G.; Carden, F.; Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional. Un marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo. Consultado el 10 de mayo de 2014 en <http://idbdocs.iadb.org/wsdoc/getdocument.aspx?docnum=419420>
- Luthaus, Ch.; Adrien, M.; Anderson, G.; Carden, F. (2002). *Mejorando el desempeño de las organizaciones*. IDRC/ETCR. Consultado el 15 de mayo de 2014 en http://web.idrc.ca/es/ev9370-201-1-DO_TOPIC.html
- Mandato Constituyente No. 14. (2008). Registro oficial No.393.
- Mezones, F. (2014). *Cambio organizacional para una gestión efectiva: Marco conceptual del cambio*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.
- Potts, R.; Lamarsh, J. (2004). *Cómo gestionar el cambio con éxito*. Blume. Singapur.
- Royo, J. (2012). Diez principios para un sistema de gestión de la calidad concebido específicamente para la coordinación y la mejora interna de las titulaciones universitarias. *Revista de Docencia Universitaria*, 10(3), 49-69. Consultado el 12 de diciembre en <http://www.red-u.net>
- Senge Peter et al (2000). *La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Norma. Bogotá.
- UNESCO. (1998). Conferencia Mundial de la Educación Superior. París.
- UNESCO. (2011). Clasificación Internacional Normalizada de la Educación.
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. (2013). Plan estratégico institucional para el periodo 2013-2015.