



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y  
DESARROLLO:

**“IMPACTO DE LAS EVALUACIONES A LAS INSTITUCIONES DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA”**

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Educación Superior

ELABORADO POR:

Lcdo. Walter Benigno Crespo Crespo

Guayaquil, agosto de 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de Investigación y Desarrollo fue realizado en su totalidad por el **Lcdo. Walter Benigno Crespo Crespo**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Educación Superior.

Guayaquil, agosto 2018

#### DIRECTOR DE TESIS

---

Dr. Carlos Guevara

#### REVISORES:

---

Dra. Verónica Peña Seminario (Contenido)

---

Dra. Katia Rodríguez Morales (Metodología)

#### DIRECTORA DEL PROGRAMA

---

Ing. Nancy Wong Laborde, Ph.D



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Walter Benigno Crespo Crespo**

#### DECLARO QUE:

El Trabajo de Investigación y Desarrollo “**IMPACTO DE LAS EVALUACIONES A LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**”, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, agosto 2018

#### EL AUTOR

Lcdo. Walter Benigno Crespo Crespo



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

**YO, Walter Benigno Crespo Crespo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Investigación y Desarrollo de Maestría titulada: **“IMPACTO DE LAS EVALUACIONES A LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, agosto 2018

**EL AUTOR**

Lcdo. Walter Benigno Crespo Crespo

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de mi más profundo agradecimiento a todo el personal de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, de manera especial al Dr. Carlos Guevara, quien supo dirigirme en la realización de este trabajo investigativo de manera muy profesional. A las autoridades, directivos, personal administrativo, docente y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, quienes contribuyeron desinteresadamente en la elaboración de esta investigación.

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Jenny, a mis hijos: David, Hillary y Joseph, fuente de inspiración, amor y soporte incondicional en la consecución del presente trabajo investigativo. Son ellos los que me motivan a seguir construyendo un camino que me permita cimentar el más alto ideal de todo ser humano: la superación. A mi familia, porque siempre estuvo pendiente en todo el desarrollo de la Maestría.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO 1.....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1. Antecedentes.....	6
1.2. Formulación del problema.....	8
1.3. Preguntas de investigación.....	8
1.4. Objetivos de Investigación.....	8
1.4.1. Objetivo general.....	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
1.5. Justificación.....	9
1.6. Hipótesis.....	10
CAPÍTULO 2.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes.....	11
2.2. Investigaciones sobre la evaluación a universidades.....	13
2.3. El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES.....	19
2.4. Clima organizacional.....	23

2.4.1. Definición de clima organizacional.....	26
2.4.2. Dimensiones del clima organizacional.....	29
2.4.2.1. Gestión institucional.....	36
2.4.2.2. Retos individuales.....	37
2.4.2.3. Interacción.....	38
2.5. Sistemas organizacionales.....	39
2.6. Modelo CLIOUNing.....	41
2.6.1. Descripción del modelo CLIOUNing.....	41
2.6.2. Sustento teórico del modelo CLIOUNing.....	43
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>48</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>48</b>
3.1. Enfoque.....	48
3.2. Tipo de investigación.....	48
3.3. Población.....	49
3.4. Muestra.....	49
3.5. Fases de investigación.....	50
3.6. Técnicas e instrumentos.....	50
3.7. Procedimiento.....	51
3.8. Procesamiento estadístico.....	52
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>54</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>54</b>
4.1. Fase de diagnóstico.....	54
4.1.1. Percepción del clima organizacional anterior a las evaluaciones.....	54
4.1.1.1. Gestión institucional antes de las evaluaciones.....	54
4.1.1.2. Retos individuales antes de las evaluaciones.....	56
4.1.1.3. Interacción antes de las evaluaciones.....	57
4.1.1.4. Resumen de dimensiones antes de las evaluaciones.....	59
4.1.2. Percepción del clima organizacional posterior a las evaluaciones.....	61



4.1.2.1. Gestión institucional en la actualidad. ....	61
4.1.2.2. Retos individuales en la actualidad. ....	62
4.1.2.3. Interacción en la actualidad.....	63
4.1.2.4. Resumen de dimensiones en la actualidad. ....	64
4.1.3. Clima organizacional anterior y posterior a los procesos de evaluación. ....	66
4.1.4. Comparación del incremento del clima organizacional según actividades de los funcionarios .....	69
4.2. Segunda fase: Profundización .....	70
4.2.1. Grupo Focal. ....	70
4.2.1.1. Aspectos generales.....	70
4.2.1.2. Análisis del grupo focal. ....	71
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>75</b>
<b>PROPUESTA</b> .....	<b>75</b>
5.1. Título de la propuesta .....	75
5.2. Antecedentes.....	75
5.3. Justificación .....	76
5.4. Objetivos .....	77
5.4.1. Objetivo General. ....	77
5.4.2. Objetivos Específicos.....	77
5.5. Fundamento teórico .....	77
5.6. Matriz de Marco Lógico.....	81
5.7. Cronograma de actividades.....	93
5.8. Presupuesto .....	93
5.8.1. Presupuesto para el componente 1: aula audiovisual y laboratorios. ....	93
5.8.2. Presupuesto para el componente 2: personal capacitado. ....	94
5.8.3. Presupuesto para el componente 3: convenio de cuidado de los recursos. ....	94
5.8.4. Presupuesto para el componente 4. Diseño plan de comunicación.....	94

5.8.5. Presupuesto para el componente 5. Elaboración manual de funciones ....	95
5.8.6. Presupuesto total. ....	95
CAPÍTULO 6 .....	96
CONCLUSIONES.....	96
CAPÍTULO 7 .....	98
RECOMENDACIONES .....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	99
ANEXOS .....	112
Anexo 1: Valores originales de los ítems de origen para cada dimensión.....	112
Anexos 2: Cuestionarios aplicados.....	113
Anexo 3: Respuestas de los participantes al grupo focal .....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lugar de procedencia de la población y muestra .....	49
Tabla 2. Actividades que desempeñan los funcionarios de la UCACUE .....	50
Tabla 3. Resultados de gestión institucional .....	55
Tabla 4. Resultados de retos individuales .....	56
Tabla 5. Resultados de interacción.....	58
Tabla 6. Comparación de dimensiones .....	60
Tabla 7. Resultados de gestión institucional .....	61
Tabla 8. Resultados de retos individuales .....	62
Tabla 9. Resultados de interacción.....	63
Tabla 10. Comparación de dimensiones .....	65
Tabla 11. Comparación de las dimensiones antes y después de las evaluaciones ..	66
Tabla 12. Comparación de las diferencias de las dimensiones.....	68
Tabla 13. Comparación del incremento del clima organizacional según actividades de los funcionarios.....	69
Tabla 14. Matriz de marco lógico .....	81
Tabla 15. Cronograma de actividades 2018 .....	93
Tabla 16. Presupuesto para el componente 1: aula audiovisual y laboratorios. ....	93
Tabla 17. Presupuesto para el componente 2: personal capacitado. ....	94
Tabla 18. Presupuesto para el componente 3: convenio de cuidado de los recursos. ....	94
Tabla 19. Presupuesto para el componente 4. Diseño plan de comunicación. ....	94
Tabla 20. Presupuesto para el componente 5. Elaboración manual de funciones .....	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Dimensiones del CLIOUNing sobre lo que los participantes creen que ocurría antes de las evaluaciones .....	59
Gráfico 2. Dimensiones del CLIOUNing sobre lo que los participantes creen que ocurre actualmente.....	65
Gráfico 3. Diferencias entre pre y pos-test.....	67

## RESUMEN

En el año 2016, la Universidad Católica de Cuenca (UCACUE) fue evaluada nuevamente por el CEAACES para su categorización y acreditación, evidenciándose un avance en los resultados; a partir de esta situación surgió la necesidad de efectuar la presente investigación, cuyo objetivo fue “determinar el impacto que tienen las evaluaciones realizadas por los organismos de control en el clima organizacional de la UCACUE”. Para ello, se empleó el modelo CLIOUNing, mismo que tiene un instrumento que mide la “gestión institucional”, “retos individuales” e “interacción”; el mismo que se aplicó a 211 funcionarios, distribuidos en: autoridades, administradores, docentes y servidores de las diferentes sedes de la institución en las provincias de Azuay y Cañar.

El proceso de estudio estuvo gestionado en dos etapas: la primera se centró en la percepción anterior a las evaluaciones a las IES ejecutadas por los organismos de control con respecto al clima organizacional antes de las evaluaciones, y la segunda midió la situación actual; por lo que se consideró a funcionarios que han trabajado en estos dos períodos, quienes brindaron información sobre ambas etapas. De la investigación realizada, se obtuvieron los siguientes resultados: la dimensión “gestión institucional” antes se situó en 4,5, en la actualidad subió a 5,9; “retos individuales”, antes 5,2, ahora se encuentra con 6,1; e “interacción”, antes 4,8 en la actualidad con 5,5. Considerando que esta última es la que menos ha mejorado, se formula una propuesta de intervención afín a sus debilidades.

**Palabras claves:** Evaluaciones, clima organizacional, gestión institucional, retos individuales, interacción.

## ABSTRACT

In 2016, the Catholic University of Cuenca (UCACUE) was evaluated again by CEAACES for its categorization and accreditation, evidencing an advance in the results; from this situation arises the need to carry out the present investigation, whose objective was "to determine the impact of the evaluations carried out by the control organisms in the organizational climate of the UCACUE". For this, the CLIOUNing model was used, which has an instrument that measures "institutional management", "individual challenges" and "interaction", it was applied to 211 workers, distributed in: authorities, administrators, teachers and servers of the different headquarters of the institution in the provinces of Azuay and Cañar.

The study process was managed in two stages: the first focused on the perception prior to evaluations regarding the organizational climate, that is, before the evaluations, and the second one measured the current situation; so it was considered collaborators who have worked in these two periods, who provided information on both stages. From the research carried out, the following results were obtained: the Institutional Management dimension before stood at 4.5, currently rose to 5.9; Individual Challenges, previously 5.2, now meets 6.1; and Interaction, previously 4.8 today with 5.5. Considering that the latter is the one that has least improved, a proposal for intervention related to its weaknesses is formulated.

**Keywords:** Evaluations, organizational climate, institutional management, individual challenges, interaction.

## INTRODUCCIÓN

Mientras se cursaba la maestría en docencia universitaria, un tema que fue puesto en discusión consistió en la importancia que cumplen las universidades en la sociedad, de ahí surgió la idea de lo imperativo que resulta organizar adecuadamente a estas instituciones para que cumplan sus objetivos relacionados a la enseñanza, la investigación y la vinculación con la comunidad. Al mismo tiempo, mientras desempeñaba funciones administrativas en la Universidad Católica de Cuenca (UCACUE), se despertó el interés por conocer las características organizacionales y el estado actual de dicha entidad universitaria, existiendo en ello un afán de índole profesional y personal, en razón de la relación de trabajo que mantenía con la institución.

Hoy en día la educación superior cumple la importante labor de contribuir a desarrollar las destrezas, conocimientos y habilidades de las personas para que se adapten a los cambios sociales, entendiendo que de ellas depende actualmente la matriz productiva ecuatoriana. Por esta razón, las instituciones universitarias deben cumplir con disposiciones que demuestren niveles de calidad en el quehacer educativo y es así que en el país, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES, es el organismo rector encargado de asegurar que dichas disposiciones se cumplan, por lo que ha desarrollado criterios, subcriterios e indicadores de evaluación relacionados a las funciones sustantivas de cada universidad, las que son: docencia, investigación y vinculación con la comunidad.

Estas evaluaciones se constituyen en un referente y un aviso para que las entidades, autoridades, docentes y estudiantes, a partir de los hallazgos evidenciados, puedan desarrollar planes de mejora o de fortalecimiento que contribuyan al cumplimiento cabal de los objetivos trazados. La sociedad, en última instancia, es la que resultará beneficiada por el hecho de que las instituciones de educación superior asuman a la calidad, tanto académica como en infraestructura, como un principio constante.

El CEAACES visita a los centros de educación superior con el fin de evaluarlos y verificar el cumplimiento de los requisitos, todo en pro de asegurar la

educación de calidad ya señalada y en beneficio de la ciudadanía y la sociedad en general.

En el año 2016 la Universidad Católica de Cuenca (UCACUE) fue evaluada nuevamente por el CEAACES para su categorización y acreditación. Se encontraron obstáculos que impiden el desarrollo institucional. Antes de las evaluaciones el clima organizacional de la UCACUE se encontraba con algunos problemas en relación a «gestión institucional», «retos individuales» e «interacción», dimensiones del clima organizacional universitario (Mejías, Reyes, & Arzola, 2006). Los resultados de las evaluaciones entregados por el CEAACES ubicaron a la institución en la categoría D, lo cual impidió se cumplieran los requisitos establecidos en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), particularmente en lo que se refiere a gestión institucional.

Al mismo tiempo que esto ocurría, en uno de los módulos sobre gestión universitaria se identificó un informe de Vizcaíno y Martínez (2014) donde se aludía a que las IES no estaban alineadas a las exigencias de la política pública sobre educación superior, que sus sistemas organizacionales no se ajustaban a los nuevos paradigmas de calidad requeridos por la sociedad ecuatoriana y que presentaban distintos problemas: estructuras organizativas burocráticas, ausencia de reconocimiento al logro, procesos administrativos difíciles, infraestructura deficiente y prevalencia de los intereses personales por sobre los colectivos, es decir, una serie de dificultades en el clima organizacional.

Dicho diagnóstico despertó el interés del autor por determinar si la realidad presentada en el artículo en mención correspondía a lo que estaba ocurriendo en la actualidad al interior de la UCACUE, institución donde presta sus servicios profesionales. A partir de ello pensó sobre la necesidad de desarrollar una investigación que midiese la percepción de los funcionarios sobre el clima organizacional antes y después de los procesos de evaluación llevados a cabo por los organismos de control.

Con base en lo descrito, el presente estudio se plantea como propósito medir las percepciones que sobre el clima organizacional de la UCACUE tienen los funcionarios que han estado en la institución desde antes de las evaluaciones hasta

el día de hoy. Entre estos funcionarios se encuentra el personal docente, administrativo, de servicios y autoridades, a quienes se les preguntó cómo era el clima antes de los procesos evaluativos y cómo es en la actualidad. El instrumento empleado fue el modelo CLIOUNing, mismo que considera las tres dimensiones del clima organizacional universitario: «gestión institucional», «retos individuales» e «interacción». Se solicitó el criterio a 20 personas que laboran en la UCACUE para la validación del instrumento, previo a su aplicación.

En el primer capítulo, correspondiente al planteamiento de la problemática, se abordaron los antecedentes de la investigación, consistente en una breve reseña histórica de las evaluaciones desarrolladas por el CONEA y el CEAACES; seguidamente se formuló el problema, se plantearon los objetivos, tanto general como específicos, se presentó la justificación de la investigación, sustentada en la relevancia social, el aporte metodológico, la actualidad y la viabilidad de la investigación. Se concluyó el capítulo con el planteamiento de la hipótesis.

En el segundo capítulo se consideró la situación teórica, realizándose una aproximación a conceptos como evaluación a las universidades, clima organizacional, dimensiones en general y aquellas específicas al entorno universitario: “gestión institucional”, “retos individuales” e “interacción”; se concluye con sistemas organizacionales. El tercer capítulo comprende la metodología diseñada para el estudio, la que contiene: enfoque, población y muestra, técnica e instrumento, procedimiento de recolección de información y procesamiento estadístico.

Por su parte, en el cuarto capítulo se incluyen los resultados encontrados en las dos fases de medición y la comparación entre ambos, así como los resultados del grupo focal. En el capítulo quinto, y con base en los hallazgos obtenidos, se formula una propuesta de mejoramiento de la interacción entre los funcionarios de la UCACUE por medio de una adecuada gestión de los recursos de trabajo. A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Es importante destacar que con el presente estudio se busca contribuir a fortalecer la estructura organizativa de la UCACUE, al tener, entre sus resultados, un plan de intervención cuyo desafío es mejorar la problemática experimentada por



los funcionarios de la entidad y que derivará en mejores estándares de calidad. Aunque en la actualidad se puede ver un cambio favorable en esta situación, aún queda trabajo pendiente, puesto que hay aspectos que no han podido progresar satisfactoriamente. No obstante, afirmar estos cambios en materia de clima organizacional depende, fundamentalmente, de la aplicación de un instrumento validado que dé cuenta exactamente del nivel previo y posterior a las evaluaciones.

Es importante resaltar al modelo CLIONing como un instrumento válido y efectivo para identificar las percepciones y opiniones de los sujetos que componen las instituciones de enseñanza superior, permitiendo así un diagnóstico personalizado sobre diversos aspectos de la realidad universitaria y la retroalimentación del sistema gerencial con informaciones relevantes sobre el contexto evidenciado.

El clima organizacional es la forma en que los miembros de la organización perciben y caracterizan su entorno de manera actitudinal y basada en los valores, a la vez que un aspecto importante e influyente de la satisfacción del personal, así como en la eficacia institucional. El clima organizacional es una percepción colectiva del ambiente de trabajo por los individuos dentro de un sistema común. Es el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras; es relativamente perdurable en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la institución.

El creciente número de investigaciones que tienen por objeto el clima organizacional en el contexto universitario, muchas de las cuales serán revisadas en el presente estudio, además de demostrar la importancia de esta temática, subrayan una preocupación evidente con relación a la mejora de las condiciones de trabajo, y la influencia de los factores ambientales para el desempeño y la calidad de la enseñanza superior. Sin embargo, se requiere una profundización mayor, para que la investigación de clima sea reconocida como una herramienta de apoyo al proceso de evaluación, esto en función de la complejidad que congrega la calidad de la educación.

# CAPÍTULO 1

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes

Como antecedentes al presente estudio deben considerarse los principales procesos de evaluación que, en años recientes, fueron desarrollados al interior de la educación superior del Ecuador. Por ello se realiza a continuación un breve repaso al papel que el CONEA y el CEEACES tuvieron en las evaluaciones.

El proceso de la acreditación universitaria se inicia en el 2002 con la creación del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA). Para la evaluación de las Instituciones de Educación Superior (IES), se consideraron, fundamentalmente, dos elementos: la rendición financiera y la rendición social de cuentas. El CONEA presentó los documentos técnicos que regirían la autoevaluación, la evaluación externa y la acreditación de las IES (Peña, 2015). Por su parte, el 22 de Julio de 2008 la Asamblea Nacional Constituyente expidió el Mandato n° 14, en el cual se estableció la obligatoriedad de que el CONEA elaborase un informe técnico sobre el nivel de desempeño institucional de los establecimientos de educación superior (CONEA, 2009).

El informe del Mandato 14 recogió las principales problemáticas, al tiempo que hizo ciertas recomendaciones. En el mismo se determinó la existencia en el Ecuador de 71 universidades y escuelas politécnicas, las cuales contaban con 145 extensiones y centros de apoyo, cuya mayoría carecía de la infraestructura requerida para consolidar verdaderos entornos de aprendizaje (Peña, 2015). Se evidenció que en el Ecuador se ofertaban 3.309 títulos, de los cuales 277 correspondían a títulos técnicos y tecnológicos, 2.099 a títulos de tercer nivel y 933 a títulos de cuarto nivel. Se alertó sobre la precariedad de la calidad educativa, al evidenciarse la práctica de permitir cursar cuatro semestres para obtener un título tecnológico, y la obtención de un título de Técnico Superior en dos semestres adicionales de estudios. A su vez, existía la posibilidad de obtener los títulos de Licenciado, Ingeniero o Psicólogo con tres semestres complementarios (CONEA, 2009).

A partir de los resultados obtenidos las universidades ecuatorianas fueron ubicadas en 5 categorías, para lo cual se consideró a la homogeneidad encontrada en cada grupo;

particularmente en torno a cuatro criterios: 1) academia, 2) estudiantes y entorno de aprendizaje, 3) investigación y 4) gestión interna. Finalmente, el informe del CONEA recomendó a la Asamblea la depuración del sistema universitario ecuatoriano, por medio de acciones legales enmarcadas en las competencias de dicho cuerpo legislativo; ello significaba precautelar los derechos de los estudiantes (CONEA, 2009). Fue entonces cuando la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) se constituyó en el eje de cambio, y en la base para diseñar y ejecutar un Sistema Nacional de Educación Superior integrado, sólido y viable (Peña, 2015).

A partir del año 2012, por su parte, se inició el proceso de evaluación externa a las IES por parte del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). Como antecedente, la LOES (2010) había establecido que las 72 universidades ecuatorianas (incluidas las acreditadas ante el CONEA previo a la aprobación de la ley) serían certificadas por el nuevo CEAACES. El proceso de evaluación, a su vez, continuó con la construcción del modelo en abril de 2012, el que fue modificado gracias a las observaciones y sugerencias de las universidades y escuelas politécnicas durante la socialización llevada a cabo en distintas ciudades del país (CEAACES, 2013).

Por su lado, en el 2012, la evaluación a las 26 universidades ubicadas en la categoría “E” constituyó el primer ejercicio de evaluación del CEAACES, el cual, después de cumplir cada una de las fases establecidas, presentó un Informe Preliminar de Evaluación a cada una de las universidades de categoría “E”, las mismas que tuvieron la posibilidad de apelar y de participar en audiencias públicas (Peña, 2015). Al finalizar dicho periodo el CEAACES elaboró un Informe Final de Evaluación (2013), donde se concluyó que catorce universidades habían caído dentro de la categoría de “no aceptable” y, por ende, debieron ser suspendidas y cerradas. No hubo proceso legal que contrarrestase las resoluciones. 43.000 estudiantes de las universidades cerradas se acogieron al Plan de Contingencia diseñado por el Consejo de Educación Superior (CES) que les permitiría continuar sus estudios.

Finalmente, en el mes de abril de 2013 se inició el proceso de evaluación global institucional, el mismo que finalizó en el mes de noviembre del mismo año, y que cumplió cada una de las siguientes fases: evaluación documental, visita in situ, informe preliminar, fase de rectificaciones, fase de apelaciones y audiencias públicas

(CEAACES, 2013). Posterior a este proceso, y de conformidad con el art. 97 de la LOES (2010), el CEAACES determinó la acreditación y nueva categorización de las 54 universidades y escuelas politécnicas que constituyen el sistema de educación superior del Ecuador. Las resoluciones emitidas por el CEAACES fueron inapelables y de cumplimiento obligatorio para las IES evaluadas. No se suspendió a ninguna universidad, aunque se las clasificó en las categorías A, B, C y D. Las tres primeras tuvieron una acreditación de 5 años, mientras que las ubicadas en la D debieron mejorar en un plazo de 2 años (CEAACES, 2013).

## **1.2. Formulación del problema**

La inexistencia de parámetros reguladores a la gestión institucional afecta al clima organizacional de las IES.

## **1.3. Preguntas de investigación**

- ¿Existen cambios en el clima organizacional de la UCACUE entre los períodos “antes de las evaluaciones” y “después de las evaluaciones”?
- ¿Las evaluaciones por parte de los organismos de control impactaron en la gestión institucional, en los retos individuales y en la interacción entre los funcionarios de la UCACUE?
- ¿Los funcionarios de la UCACUE perciben que los cambios en el clima organizacional se relacionan con la evaluación o con otros factores?
- ¿Los cambios en el clima organizacional ocurridos en la UCACUE estarían relacionados con las evaluaciones institucionales o con el cambio en el estilo de liderazgo?
- ¿Cuáles son los aspectos que deben ser considerados para mejorar el clima organizacional de la UCACUE y que serán incorporados en la propuesta?

## **1.4. Objetivos de Investigación.**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar el impacto que tienen las evaluaciones realizadas a las instituciones de educación superior del Ecuador en el clima organizacional de la UCACUE.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar la percepción anterior a las evaluaciones a las IES con respecto al clima organizacional de la UCACUE.
- Determinar el nivel actual del clima organizacional de la UCACUE.
- Contrastar la percepción del clima organizacional de la UCACUE anterior y posterior a los procesos de evaluación a las IES.
- Verificar si los cambios en el clima organizacional de la UCACUE se relacionan con las evaluaciones institucionales o con el cambio en el estilo de liderazgo.
- Elaborar una propuesta de mejora al clima organizacional.

#### **1.5. Justificación**

El presente estudio encontró su justificación en razón de su relevancia social, ya que los resultados que se obtuvieron, así como la propuesta de mejoramiento que se derivó del trabajo beneficiarán, en primer lugar, a la propia institución investigada, la cual contará con un instrumento que le permitirá fortalecer los procesos implementados y afianzar aquellos aspectos que han evidenciado una clara mejoría desde que fueron desarrolladas las evaluaciones a las IES y que pueden ser implementadas en otras universidades. Esto, a su vez, contribuye al aseguramiento de los niveles de calidad educativa en los servicios que se ofrecen a los estudiantes de la UCACUE, lo que redundará en profesionales con un alto nivel de formación que contribuirán al desarrollo de la sociedad.

A su vez, la investigación adquirió validez debido al aporte metodológico que conllevó el empleo del modelo CLIOUNing en la medición del clima organizacional de la UCACUE, pues esto posibilitará que el trabajo desarrollado pueda ser analizado por futuros investigadores, así como contrastar los resultados obtenidos con los de otros contextos, todo lo cual contribuye al campo administrativo y académico.

Por su parte, la investigación posee gran actualidad, pues se enfoca en un tema de mucha coyuntura como es el de las evaluaciones a las IES llevadas a cabo en los últimos siete años y cuya importancia para el aseguramiento de la calidad académica resulta decisiva, tanto a nivel nacional como latinoamericano. Al mismo tiempo, la actualidad

del trabajo se evidencia en el hecho de abordar otro aspecto que está a la vanguardia de las investigaciones sobre la administración educativa como es el clima organizacional de las universidades.

Finalmente, el estudio resultó viable, en razón de disponerse del tiempo necesario para ejecutar cada uno de los apartados correspondientes, así como con los recursos humanos, económicos, técnicos y académicos que permitieron cumplir los objetivos trazados. La factibilidad del estudio estuvo asegurada, además, en razón de la completa apertura por parte de autoridades, docentes y funcionarios de la UCACUE, quienes fueron los primeros interesados en ser partícipes y beneficiarios del presente proyecto.

### **1.6. Hipótesis**

Tratándose de un estudio que comprende varias fases de ejecución, el investigador formuló una hipótesis de trabajo, esto con el objetivo de mantener focalizado el problema de estudio, sus variables y la descripción de la realidad. Para el efecto se planteó la siguiente hipótesis:

“El modelo regulador de la gestión de las Instituciones de Educación Superior emitida por los organismos de control influye positivamente sobre el clima organizacional de la Universidad Católica de Cuenca”.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

En este primer capítulo se considera la situación teórica en torno al tema de investigación, por lo tanto se efectúa una aproximación a conceptos como evaluación a las universidades, clima organizacional, dimensiones en general y aquellas específicas al entorno universitario: “gestión institucional”, “retos individuales” e “interacción”. Se concluye el presente apartado teórico con sistemas organizacionales y con una revisión bibliográfica al Modelo CLIOUNing. La conceptualización desarrollada permitirá sustentar rigurosamente el trabajo aplicativo, así como la discusión de los resultados.

#### 2.1. Antecedentes

La Universidad Católica de Cuenca (UCACUE) es una institución de carácter privado-religioso, localizada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Fue fundada en el año 1970, cuenta con una trayectoria de 47 años en la sociedad universitaria ecuatoriana y es un referente en la educación superior de su ciudad y del Austro ecuatoriano. Cuando se dio inicio a las evaluaciones en 2012, los resultados fueron poco halagadores para la institución: la Universidad fue ubicada en la categoría D. A través de un plan de mejora ambicioso propuesto por las autoridades y el personal encargado de promover de manera acertada las evaluaciones y con base en los buenos resultados obtenidos en la siguiente evaluación, alcanzó la categoría C. En la actualidad se ubica en la categoría B, en razón del buen trabajo desarrollado (Universidad Católica de Cuenca, 2017).

Actualmente, la UCACUE tiene 12.558 estudiantes en la modalidad presencial y 400 estudiantes a distancia, repartidos en las 23 carreras que oferta. Además de la matriz en la ciudad de Cuenca, posee 4 extensiones: Azogues, Macas, Cañar y La Troncal.

### Misión:

La Universidad Católica de Cuenca, inspirada en principios cristianos, forma profesionales con sólidos conocimientos científicos y técnicos, generadores de conocimientos sustentados en procesos de investigación, con responsabilidad social, ambiental y competencias para contribuir a la solución de los problemas del país. (Universidad Católica de Cuenca, 2017)

### Visión:

Ser una universidad moderna, acreditada a nivel nacional y reconocida internacionalmente por su calidad, responsabilidad social y ética, formadora de profesionales líderes y emprendedores, sustentada en un modelo educativo con estándares de excelencia, personal académico calificado e infraestructura adecuada, que contribuya al desarrollo del Ecuador y el mundo. (Universidad Católica de Cuenca, 2017)

Los principales objetivos estratégicos de la UCACUE son:

Objetivo estratégico 1: Implementar un sistema de gestión administrativa que permita la optimización de los recursos económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos para cumplir con la visión institucional.

Objetivo estratégico 2: Implementar la excelencia académica, elevando la calidad de la transferencia de conocimientos, mediante modernos procesos de enseñanza-aprendizaje que correspondan a las futuras demandas de la sociedad.

Objetivo estratégico 3: Consolidar un sistema moderno de investigación, desarrollo e innovación para potenciar las capacidades de la Zona 6.

Objetivo estratégico 4: Desarrollar la unidad de vinculación con la comunidad, encargada de los procesos de educación continua, en las áreas de producción, tecnología, capacitación profesional mediante la implementación de redes universitarias nacionales e internacionales.



Objetivo estratégico 5: Establecer un modelo de gestión para el desarrollo, implementación y aprovechamiento de la infraestructura de los campus a mediano plazo.

Objetivo estratégico 6: Potenciar las capacidades de docentes y estudiantes de la universidad, logrando el posicionamiento de la UCACUE a nivel internacional, mediante convenios y redes universitarias. (Universidad Católica de Cuenca, 2017)

El avance rápido de la ciencia y el conocimiento apoyado en la investigación y la tecnología, determinan hoy en día el desarrollo y el crecimiento social, político, económico, cultural de los pueblos. Ante este nuevo paradigma, la educación superior, cuya responsabilidad reposa en los hombros de las universidades, debe cumplir un trabajo fundamental para educar y preparar a estudiantes con suficientes destrezas, conocimientos y habilidades de modo que se adapten de manera pertinente a la sociedad, con el fin de provocar los cambios que se exige en la nueva matriz productiva que se gesta en el Ecuador.

## **2.2. Investigaciones sobre la evaluación a universidades**

Existen varias investigaciones que han abordado el tema de las evaluaciones a las universidades:

Marsj y Roche (1993) analizaron las evaluaciones de efectividad docente realizadas por estudiantes universitarios australianos como un medio para mejorar la enseñanza universitaria. Noventa y dos profesores completaron encuestas de autoevaluación y fueron evaluados por sus alumnos a mediados del semestre y al final de los semestres uno y dos. Tres grupos asignados al azar recibieron la intervención de consulta de retroalimentación a la mitad del semestre uno, al final del semestre uno, o no recibieron intervención (control). Los resultados sugieren que la retroalimentación junto con la consulta es un medio eficaz para mejorar la eficacia de la enseñanza y proporcionar un modelo para la retroalimentación.

La evaluación de la investigación universitaria ha surgido como un tema clave en muchos países industrializados, donde las universidades se enfrentan a demandas de mayor responsabilidad y las consecuencias de la disminución en la

financiación. Hoy se espera que las universidades sean eficientes y responsables. Estas presiones han hecho que la evaluación sea esencial. Durante más de dos décadas, ha habido una constante preocupación sobre el costo creciente de financiar la investigación universitaria y la necesidad de obtener "valor por dinero" para el gasto público en educación superior.

En respuesta, muchos gobiernos han implementado mecanismos que intentan relacionar la financiación con el rendimiento. Geuna y Martin (2003) compararon los métodos de evaluación utilizados en doce países de Europa y la región de Asia y el Pacífico. Sobre la base de esta comparación y centrándose en particular en Gran Bretaña, los investigadores examinaron las ventajas y desventajas de la financiación basada en el rendimiento en comparación con otros enfoques de financiación. El estudio señala que, si bien los beneficios iniciales pueden superar los costos, con el tiempo dicho sistema parece producir rendimientos decrecientes. Esto plantea preguntas importantes sobre el uso continuo de este modelo. Geuna y Martin (2003) esbozan las principales características de la evaluación de la investigación universitaria y las prácticas de financiación en diez países europeos.

Razavi (2007) inicia su investigación señalando que el control y la evaluación son los principales secretos de la supervivencia de una organización. Las universidades, como organizaciones de investigación y educación, deben ser evaluadas para poder sobrevivir. Los resultados de las actividades educativas abarcan un amplio espectro que incluye graduados, investigadores y planificadores, publicaciones científicas, así como la satisfacción de estudiantes, padres, profesionales y personal. Por lo tanto, se deben evaluar diversos aspectos del desempeño de las universidades. El estudio de Razavi (2007) integró modelos de evaluación del desempeño de las organizaciones, antecedentes de investigación y utilización de opiniones de expertos y partes interesadas de las siete escuelas de facultades de Humanidades de la Universidad de Teherán.

Van Raan (2005), posterior a una breve descripción de los elementos básicos del análisis bibliométrico, analizó los principales problemas técnicos y metodológicos en la aplicación de los datos de publicación y citas en el contexto de la evaluación. Muy a menudo, las personas responsables de la evaluación del

rendimiento de la investigación, por ejemplo, los propios científicos en su función de jefe de instituciones y departamentos, los administradores científicos a nivel gubernamental y otros responsables políticos muestran una actitud que fomenta los análisis bibliométricos "rápidos y sucios" mientras que hay mejor calidad disponible.

Leite y Santiago (2006) estudiaron las representaciones de evaluación institucional de los estudiantes en tres instituciones en Portugal y Brasil. Los resultados, basados en un cuestionario abierto, mostraron que los puntos de vista de los estudiantes sobre la evaluación institucional no son homogéneos ni reproducen las perspectivas externas dominantes sobre el tema. Una cantidad significativa de estudiantes pensó que la evaluación es un ejercicio legítimo, como resultado de una decisión política, que es útil para mejorar la calidad de las universidades y la relación entre los estudiantes y el personal académico. Otros reconocieron que la evaluación conducirá a comparaciones institucionales, funcionando como un mecanismo de control, regulación, monitoreo y posiblemente de estandarización.

Minelli, Reborá, Turri y Huisman (2006) se centraron en el impacto de la investigación y la evaluación de la educación en dos universidades: la Universidad Estatal de Trento (Italia) y la Universidad de Ámsterdam (Países Bajos). El artículo adoptó un enfoque de sistema para la evaluación y propone un modelo para describir y analizar los sistemas de evaluación. El análisis se llevó a cabo mediante entrevistas en profundidad con los principales responsables de la toma de decisiones involucrados en las dos universidades. El análisis muestra que muchas de las diferencias en el impacto se pueden vincular a las diferentes "etapas de evaluación" en las que se encuentran actualmente las universidades; la universidad italiana experimentó una serie de efectos novedosos, y la universidad holandesa cosechó los beneficios (y experimentó algunos problemas) de tener prácticas de evaluación institucionalizadas. También en Italia, Agasisti y Johnes (2007) aplicaron un modelo de frontera estocástica de parámetros aleatorios para evaluar la función de costos y la eficiencia de las instituciones de educación superior. El método arrojó información útil sobre la variación interinstitucional, en la estructura de costos y la eficiencia técnica.

Williams y Van Dyke (2007) examinaron los amplios problemas metodológicos involucrados en la medición de la posición académica internacional y aplicaron sus conclusiones a los datos de 38 universidades australianas. Los determinantes de la posición académica internacional de las universidades se agruparon en seis amplias categorías: posición del personal académico, calidad de la admisión de estudiantes de pregrado, calidad de los programas de pregrado, calidad de los programas de postgrado, recursos y opinión de los pares. La importancia relativa de cada uno de estos atributos se determinó a través de una encuesta mundial de presidentes universitarios, rectores y vicerrectores más decanos australianos. En el mismo año, Ayoubi y Massoud (2007) examinaron hasta qué punto los logros internacionales de las universidades del Reino Unido coinciden con su intención estratégica de internacionalización, para lo cual se aplicó el análisis de factores a los datos recopilados de las declaraciones de misión de 117 universidades mediante el uso de la técnica de análisis de contenido. El estudio muestra que el 74 por ciento de las declaraciones de misión de las universidades del Reino Unido incluyen dimensiones internacionales. Además, el 48 por ciento de estas universidades son internacionalmente activas. El estudio se constituyó en la primera clasificación realizada entre universidades del Reino Unido en términos de internacionalización.

Azma (2010) presentó un marco conceptual para la evaluación del rendimiento de las universidades de acuerdo con los indicadores clave de rendimiento. Al final, en base a los hallazgos, el investigador retrató 151 indicadores y 3 marcos conceptuales; 10 factores que incluyen alojamiento, investigación y revistas científicas, procesos, TIC, servicios sociales y culturales, miembros de la facultad, estudiantes, personal de la universidad, excluidos los miembros de la facultad, y asuntos financieros. En cuanto a las universidades, se introdujeron 9 y 10 factores respectivamente. Se diseñó el segundo marco con 9 factores que incluyen TIC, comunicaciones, graduados, servicios sociales y culturales y publicaciones periódicas, empleados, asuntos y procesos financieros de estudiantes, miembros de la facultad.

Leydesdorff y Shin (2011) postularon que el conteo fraccional de citas puede mejorar la clasificación de las unidades de investigación multidisciplinarias (como las universidades) mediante la normalización de las diferencias entre los

campos de la ciencia en términos de diferencias en el comportamiento de las citas. Además, la normalización en términos de citar artículos elimina las preguntas no resueltas en ciencia sobre la delineación de los campos de la ciencia en términos de revistas y la normalización cuando se comparan entre diferentes revistas. Utilizando los datos de publicación y citas de siete universidades coreanas de investigación, demostró las ventajas y las diferencias en las clasificaciones y explicó las posibles estadísticas. En el mismo año, Johnes y Schwarzenberger (2011) evaluaron las diferencias en los costos entre universidades alemanas, a través de un enfoque que se asemeja a los métodos no paramétricos de evaluación de la eficiencia.

Wu, Chen, Chen, y Zhuo (2012) ponderaron los índices de evaluación de desempeño para educación superior basados en la estructura oficial desarrollada por la Asociación de Evaluación de Taiwán (TWAEA) y clasificaron 12 universidades privadas enumeradas por el Ministerio de Educación como estudio de caso. Aplicaron un modelo híbrido de toma de decisiones de criterios múltiples para lograr estos objetivos. Específicamente, utilizaron el proceso de jerarquía analítica para lograr el primer objetivo. También compararon las clasificaciones oficiales de las 12 universidades privadas con el ranking de las mismas universidades. Los resultados de este estudio proporcionaron un punto de referencia para otras universidades e instituciones educativas relacionadas en sus esfuerzos por realizar evaluaciones, mejorar sus desempeños y formar políticas educativas.

Hashemkhani y Safaei (2013) crearon un marco para evaluar universidades iraníes con los métodos del Cuadro de Mando Integral (CMI). Se utilizaron 38 expertos, en dos grupos, para la evaluación de universidades. Rodríguez, Ibarra y García (2013) analizaron el concepto y empleo de tres modalidades de evaluación de las universidades españolas: autoevaluación, evaluación entre iguales y coevaluación. A través de una aproximación bibliométrica a publicaciones especializadas y su consiguiente análisis de contenido de las regulaciones de las universidades españolas evidencian los autores tres problemas: 1) confusión terminológica, 2) las modalidades de evaluación no son mencionadas en las directrices y orientaciones que las universidades españolas ofrecen sobre el modo

de afrontar la evaluación del aprendizaje, 3) más de la mitad de las universidades españolas dedican sus regulaciones y recomendaciones a los exámenes.

Jiménez (2011) analizaron el discurso de modernización educativa, en específico el relativo a la evaluación y acreditación de la calidad, de los organismos internacionales (UNESCO, CEPAL, BM. OCDE), esto como una estrategia para impulsar una reforma de las instituciones universitarias y de la educación superior tendiente a su privatización y comercialización mundial, y la inserción productiva y competitiva de los países latinoamericanos en la globalización tecnológica - mercantil.

Por su lado, el modelo de evaluación de universidades y escuelas politécnicas tiende a la búsqueda permanente de la calidad en la Educación Superior del Ecuador, así como “la búsqueda sistemática a la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica externa y el mejoramiento permanente”, tal como indica el artículo 93 de la LOES (2010).

Las evaluaciones periódicas que se realizan en las universidades permitirán comprobar si se está cumpliendo con estos mandamientos, de lo cual se desprende que:

Siendo la calidad un concepto amplio y complejo, es necesario determinar aspectos más específicos que permitan concretizar la definición. Estos aspectos son atributos de la calidad que están relacionados principalmente con las funciones, procesos y recursos de la institución (criterios). Sin embargo, al ser los conceptos de este segundo nivel aspectos amplios pueden y deben ser descompuestos en conceptos menos complejos (subcriterios), estos aspectos están relacionados con atributos de los procesos o con los resultados obtenidos en la ejecución de los mismos. En el siguiente nivel de concreción, los aspectos de estos atributos son medidos a través de indicadores (CEAACES, 2015).

Sin lugar a dudas, el principio fundamental para acceder a escenarios amplios de calidad, a más de las evaluaciones, es contar con una organización adecuada y pertinente que soporte dicho cometido universitario y, entre uno de

estos soportes está el clima organizacional, mismo que debe ser amigable, dinámico, transparente, diligente y generador de confianza, si lo que se pretende es alcanzar las metas establecidas en las organizaciones, cualquiera sea su denominación.

### **2.3. El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES**

Para cumplir con el cometido señalado con anterioridad y por mandato de la política pública, se exige a las universidades que demuestren fiel cumplimiento de sus disposiciones y que presenten estándares de calidad que avalen su permanencia en el quehacer educativo, ello a través de las evaluaciones llevadas a cabo por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), las que les permitirán la acreditación y categorización.

Factores trascendentales para transformar a las instituciones educativas son las evaluaciones, en virtud de que permiten extraer “desde dentro” el valor del talento humano, que es el único que puede innovar algo, ello a través de la reflexión crítica y prospectiva en comunidades proactivas de aprendizaje continuo (Naranjo, 2016). Hoy en día, las universidades asumen una mayor responsabilidad en la contratación y el control de su personal docente, por lo tanto, necesitan desarrollar procedimientos para la evaluación de su desempeño, capacitación y estímulo, garantizando así sus habilidades profesionales y su competencia docente. La evaluación de la actividad docente es especialmente importante para las universidades, ya que garantizar la calidad de sus estudios significa garantizar no solo las habilidades profesionales de su personal docente, sino también la calidad de la enseñanza-aprendizaje. Se entiende que la actividad docente que es objeto de evaluación es el proceso de enseñanza-aprendizaje en su conjunto, realizado tanto dentro como fuera del aula, y que ayuda al aprendizaje de los alumnos con respecto a los objetivos y aptitudes definidos en el currículo de estudio.

La actividad docente implica la coordinación y gestión de la enseñanza, el despliegue de los métodos de enseñanza, las actividades de aprendizaje y evaluación y finalmente la posterior revisión y mejora de los procedimientos

llevados a cabo. En consecuencia, la actividad docente del personal implica diferentes procedimientos destinados a organizar, coordinar, planificar y enseñar a los alumnos, así como a evaluar su aprendizaje. Estos procedimientos se implementan en respuesta a los objetivos y competencias de capacitación que los estudiantes deben desarrollar. Una evaluación de la actividad docente debe tener en cuenta todos los procedimientos llevados a cabo y evaluar su magnitud y calidad, cuantitativa y cualitativamente. La evaluación de la actividad docente se entiende como una evaluación interna realizada por la universidad para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados por el profesorado. Esta evaluación se basa en el deseo de engendrar una cultura organizacional basada principalmente en la dedicación y los logros de sus miembros.

Periódicamente, los técnicos evaluadores externos del CEAACES, el organismo rector encargado de asegurar que esta nueva estructura se cumpla, a través de criterios, subcriterios e indicadores de evaluación que guardan estrecha relación con las funciones sustantivas de la universidad (docencia, investigación y vinculación con la comunidad), visitan los centros educativos para llevar a cabo las evaluaciones y comprobar si se está cumpliendo con los mínimos requeridos, en pro de una educación de calidad en beneficio del pueblo y la sociedad en general.

El artículo 12 de la Ley Orgánica de Educación Superior (2016), sobre los Principios del Sistema de Educación Superior, indica lo siguiente:

- a) Garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia; también manifiesta en el literal e) que se debe evaluar, acreditar y categorizar a las instituciones del Sistema de Educación Superior, sus programas y carreras (Asamblea General, 2010).

Con respecto a los literales citados, la calidad de la educación se convierte en el objetivo principal de todas las universidades del país y para lograrlo, es necesario realizar evaluaciones periódicas y mejorar su estructura organizacional para demostrar que se cumple con este cometido y sobre esta base, trazar planes de mejoramiento continuo en busca de la excelencia y pertinencia.



La evaluación, acreditación y categorización de las carreras de las universidades del Ecuador, es uno de los principales objetivos del CEAACES (2015), tal como reza en el artículo 174 literal b, de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) (2010). La obligatoriedad de las Instituciones de Educación Superior (IES) de entregar a los técnicos evaluadores externos del CEAACES evidencias que avalen los estándares de calidad, da como resultado la permanencia en el sistema educativo del país o, en su defecto, la depuración de aquellas que no cumplan con los mínimos requisitos exigidos. Al respecto:

Las etapas de evaluación del entorno del aprendizaje de las carreras son las siguientes: la autoevaluación, recolección de datos y evidencias, evaluación documental, visitas *in situ*, elaboración y presentación del informe preliminar a la IES, ratificaciones; apelaciones; y, elaboración y aprobación del informe definitivo de la evaluación del entorno del aprendizaje de la carrera (CEAACES, 2015).

Estos procesos de evaluación exigen a las universidades estar organizadas acorde a las exigencias actuales, de modo que puedan rendir con eficacia y así lograr la acreditación. Cuando se habla de evaluaciones, no se hace referencia solamente al concepto tradicional, que es medir resultados de aprendizajes de los estudiantes, sino también al “sistema educativo, las prácticas institucionales, las organizaciones y los procesos de aprendizaje” (Valenzuela, Ramírez, & Alfaro, 2011, p. 11).

Valenzuela et al. (2011), señalan que “las acreditaciones y los procesos de autoevaluación, con frecuencia son acompañados por una evaluación externa hecha por evaluadores de otras instituciones educativas” (p. 13), en tanto que González (2005) apunta que:

La metodología usada en la inmensa mayoría de los sistemas de aseguramiento de la calidad para las instituciones y programas, comprende tres procesos: el de autoevaluación, el de evaluación externa por pares, y el de la acreditación formal efectuada por la agencia acreditadora. (p. 13)

A partir del 2008 se llevó a cabo la primera evaluación a cargo del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CONEA),

mientras que las siguientes fueron realizadas por el CEAACES en el 2013, 2015 y 2016; la última autoevaluación realizada por la UCACUE fue ejecutada con el acompañamiento del organismo rector y por expresa solicitud de los directivos. Al respecto: “Todos los indicadores solicitados están orientados a medir las actividades de todas las universidades con el fin de poder acreditar universidades, facultades y carreras” (Espinoza, 2015, p. 12). En los criterios a ser evaluados y “expresados en la estructura del modelo de evaluación, se consideran aspectos relacionados con la calidad, las funciones sustantivas, procesos, condiciones, recursos” (CEAACES, 2015, p. 8).

La función principal de todas las universidades es académica, se centra en la docencia, investigación y vinculación con la comunidad en busca del mejoramiento permanente en la sociedad. Así lo afirma también el aporte realizado por González (2005) en la que manifiesta: “En el contexto de las Instituciones de Educación Superior, es necesario desarrollar estrategias que contribuyan a fortalecer una cultura innovadora, en la que los valores y las conductas predominantes respondan al desarrollo de las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión” (p. 3).

Por su parte, se han identificado ciertos elementos propuestos por el CEAACES en el Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas (2015), que podrían estar relacionados con el clima organizacional de las IES. Por ejemplo, el subcriterio «carrera docente» incluye la consideración de que las condiciones laborales y contractuales de los docentes deben apuntar al mejoramiento constante de sus condiciones de trabajo y de formación (Peña, 2015). A su vez, en el indicador «remuneración» se destaca la importancia de establecer remuneraciones competitivas que les permitan a las universidades contar con profesionales debidamente formados y comprometidos con los objetivos institucionales (CEAACES, 2015).

Otro elemento relacionado con el clima organizacional de las universidades y abordado en el Modelo de Evaluación Institucional propuesto por el CEEACES, es lo concerniente a la infraestructura, aspecto que alude al desarrollo de actividades docentes a nivel de aula, así como a las facilidades de trabajo de los profesores y a los espacios de desarrollo de los estudiantes (CEAACES, 2015). En

tal sentido, las aulas deben poseer características mínimas de funcionalidad, mientras que las instalaciones de las universidades deben disponer de espacios físicos que aseguren el desarrollo y la participación de estudiantes y docentes en distintas actividades (Peña, 2015). A su vez, los espacios de trabajo individuales destinados a los docentes e investigadores deben permitir la planificación y ejecución de las actividades educativas y académicas.

Un elemento importante es el sistema de información de las universidades, respecto al cual el CEAACES recomienda que debe ser capaz de garantizar la disponibilidad de información completa y precisa para la toma de decisiones (CEAACES, 2015). El sistema será completo si asegura el acceso a la información a docentes, estudiantes, todo lo cual generaría un clima organizacional adecuado y debidamente comunicado.

Finalmente, el indicador «gestión de recursos» corresponde a la asignación y/o gestión efectiva de aquellos recursos destinados a la investigación, pero considerando las políticas, normativas y procedimientos adecuados a tal asignación (CEAACES, 2015). Ello permitiría que aquellos docentes avocados a la investigación cuenten con los recursos e instrumentos necesarios que les permitan desarrollar sus proyectos y, por ende, asegurar un ambiente de investigación satisfactorio y efectivo.

Cada uno de los elementos descritos anteriormente puede ser entendido como decisivo en la configuración de un clima organizacional que permita a funcionarios, docentes, administradores y autoridades desempeñarse de manera satisfactoria. En tal caso, es necesario establecer la importancia que tiene el clima organizacional en una organización para entender el proceso de calidad que se espera como resultado de la gestión.

#### **2.4. Clima organizacional**

A raíz de la globalización y de la competitividad que existe a escala mundial, las organizaciones acuden a una reorganización de sus estructuras para ofertar sus productos y servicios a nivel local, nacional e internacional. Para lograrlo, es fundamental tomar en consideración al componente “clima

organizacional”, que hoy en día se torna trascendental para gestionar con eficacia y eficiencia el cometido de la organización.

El tratado de esta estructura organizacional está siendo estudiado y aplicado a nivel mundial de manera amplia; se ha comprobado que, a más de la implementación tecnológica y de capital, claves para el trabajo, “el recurso humano cobra hoy en día un especial interés por ser considerado el motor y gestor principal de la productividad e innovación” (Brito & Jiménez, 2009, p. 73). Así lo determina también Moreira (2016) al afirmar que “las tendencias sugieren un componente más humano en los diferentes modelos de gestión de la calidad a proponer y el clima organizacional es un factor determinante en la modelación de la gestión de la calidad” (p. 303).

Es evidente que la gestión de recursos humanos en las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, crea grandes ventajas competitivas y una repercusión positiva en las actividades diarias encargadas a los trabajadores y, desde esta perspectiva, ofertar un mejor servicio a los usuarios.

El comportamiento organizacional es el mecanismo esencial en toda empresa; facilita o deforma el buen desenvolvimiento de la gestión de la institución y genera un clima de trabajo propio, al tiempo que condiciona los resultados en el nivel de desempeño de los trabajadores y los niveles de productividad deseada. Sin embargo, en los reportes entregados por el CEAACES después de los procesos evaluativos, los resultados no han sido favorables para la UCACUE, situación que ha impelido a entrar en un proceso de mejoramiento. Las conclusiones coinciden con Vizcaíno y Martínez (2014), quienes señalan:

Las IES no están sintonizadas con los requerimientos de la política pública sobre educación superior y sus sistemas organizacionales no responden al cambio en la calidad que se persigue en la sociedad ecuatoriana, cuyos principales problemas en las IES públicas son: estructuras organizativas extremadamente burocráticas, falta de reconocimiento al logro, procesos administrativos complejos, deterioro de la planta física y prevalencia de los intereses personales. (p.168)

Frente a los resultados de estas investigaciones, apremia tomar decisiones inmediatas en todos los centros de educación superior del Ecuador; medidas que permitan cambiar las estructuras organizativas, entre las que está el clima organizacional. Este último refiere específicamente al resultado de las interacciones diarias entre las personas que laboran en una institución y la forma como perciben los componentes de la organización.

El compañerismo, la amistad, los valores humanos, los comportamientos, la calidad del servicio, la afectividad, los salarios, entre otros, conforman los factores esenciales para el clima organizacional, los que sumados a un trabajo en conjunto en forma coordinada y armónica, optimizan en gran medida el funcionamiento de las IES y mejoran la calidad del servicio educativo.

Una vez determinada la percepción que tiene cada uno de los miembros de las organizaciones con respecto al clima organizacional o laboral, se pueden recoger suficientes elementos de juicio que permitan valorar la situación en la que se encuentra la organización y establecer planes de mejora para una correcta y eficiente administración. Como señala Badillo (1995): “Se denuncia a menudo que los centros educativos están en crisis porque no tienen una «cultura eficaz». De ahí la importancia de conocer los conceptos de clima; el clima y el ambiente son los más estudiados en las organizaciones” (p. 639).

Esta nueva época experimenta cambios muy profundos en las raíces mismas de las estructuras sociales, culturales y educativas, lo que obliga a revisar sus sistemas de gestión de manera urgente y reemplazarlos por otros que sean pertinentes y adecuados a la época. Moreira (2016), al respecto agrega: “La situación actual de esta nueva era liderada por la información y el conocimiento ha modificado el rumbo de la gestión de la calidad universitaria” (p. 304).

No existe una postura decisiva sobre clima organizacional, sobre su concepto y definición, por lo que resulta ineludible conocer varios postulados sobre este tema para establecer su verdadera magnitud dentro de las instituciones. Para García (2009), es un factor trascendental en la gestión del talento humano, estudiado en sectores de distintos tamaños y a través de técnicas, análisis e interpretaciones. Su análisis permite gestionar adecuadamente la labor de las

empresas. El clima organizacional se orienta a mejorar la gestión de calidad de la organización; optimiza la entrega de productos y servicios de una manera competitiva y con la plena satisfacción de los clientes y se basa en estrictos principios relacionados con la gente. Elemento clave es la interacción con el ambiente organizacional.

#### **2.4.1. Definición de clima organizacional.**

Existe un sinnúmero de estudios con respecto al clima organizacional en entornos educativos; algunos se remontan a 1938, como los trabajos realizados por Kurt Lewin y Ronald Lippit, citados por Salazar et al. (2015), cuyos estudios estaban dirigidos a comprobar cómo afectan los tres estilos de liderazgo (atmósfera grupal, la democrática y la autocrática) en el individuo. En 1950 se elaboraron los primeros instrumentos para medir el ambiente institucional en los entornos educativos de los Estados Unidos; más tarde se ampliaron los estudios a otras organizaciones: bancos, hospitales, negocios, organizaciones del gobierno, etc.

El clima organizacional para Brito y Jiménez (2009), consiste en “el conjunto de propiedades medibles dentro del ambiente de trabajo, percibido directamente o indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y que se supone influye en sus motivaciones y comportamientos laborales” (p. 75); mientras que Reinoso y Araneda (2007), manifiestan que el clima organizacional es “un conjunto de atributos que puede ser percibido acerca de una organización particular y/o sus subsistemas y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y sus ambientes” (p. 41).

Se infiere cómo las percepciones que el trabajador tiene sobre ciertos componentes internos y externos de la institución relacionados a sus funciones y que al ser compartidas con otros miembros, crean un clima determinado que diferencia a unas organizaciones de otras. Las actividades en las que cada miembro se involucra, las experiencias vividas diariamente, la interacción, la comunicación, las regulaciones, los incentivos, entre otros, propios de cada organización, son percibidas por cada trabajador de manera distinta y desde esta configuración se crea un vínculo entre ellos y la organización, dando lugar al establecimiento del clima laboral u organizacional.

García (2009), define al clima organizacional como:

[...] un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones [...] se traduce a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo. (p. 3)

Conocer la apreciación que tiene cada individuo sobre los componentes organizacionales, relaciones interpersonales y la manera como se relacionan con la organización, dará la oportunidad de gestionar de manera adecuada el talento humano y establecer un clima laboral satisfactorio para mejorar los procesos administrativos y, por ende, la productividad. Por lo tanto, es primordial detectar, definir y modelar el clima de una organización a tiempo y de manera oportuna. Al respecto:

La actual dinámica económica, política, social y cultural del Ecuador, le exige a las Instituciones de Educación Superior (IES), adoptar un proceso de revisión y reorganización administrativa, cuyos principales objetivos deben dirigirse a establecer una organización funcional eficaz y eficiente que simplifique la toma de decisiones y mejore los procesos tanto administrativos como académicos (Vizcaino & Martínez, 2014, p. 171).

Para Segredo (2011), el clima organizacional, “es el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influye en las actividades, el comportamiento de sus miembros y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada” (p. 7). Se observa que el clima organizacional es muy importante en una institución educativa, como un proceso de innovación, actualización y cambio acorde a esta nueva realidad que se vive, en la nueva era del desarrollo, de la ciencia y el conocimiento, apoyados en las tecnologías. “En la actualidad, el abordaje del clima organizacional se ha extendido de manera progresiva y es más frecuente su uso para comprender al interior de las instituciones” (Salazar, Peña, Ceja, & del Río, 2015, p. 184).

Las definiciones presentadas permiten concluir que el clima organizacional es la percepción compartida de las políticas, prácticas y procedimientos que los

empleados experimentan y los comportamientos que observan obteniendo recompensas y que son apoyados y esperados. Como señalan Schneider, Ehrhart y Macey (2013), medio siglo de investigación sobre el tema ha producido una literatura significativa sobre el clima organizacional. Quizás el principal resultado ha sido la aceptación de cierta teoría como importante para la investigación y práctica psicológica organizacional. Se ha posicionado al clima organizacional como una fuerza conceptual integral e integradora en el mundo más amplio de la psicología organizacional y el comportamiento organizacional. Haber enfatizado en aspectos como el servicio, la seguridad, la justicia, la ética, etc., ha permitido la comprensión de los diversos climas que los procesos organizativos producen para los individuos y que permiten predecir importantes resultados de la organización. Las organizaciones no tienen un clima singular, sino más bien múltiples climas simultáneos. También es cierto que, según Salazar et al. (2009), ha habido muy poca teoría e investigación sobre el tema de los climas múltiples. Sería útil la teoría y la investigación sobre los posibles efectos interactivos de tales climas.

Si bien el clima ha sido descrito en este estudio como las percepciones de los empleados sobre sus organizaciones, el constructo ha sufrido a lo largo de los años de definiciones contradictorias e incoherencias en la operacionalización. Se conceptualiza el clima como las percepciones compartidas de los empleados sobre los eventos, las prácticas y los procedimientos de la organización. Se supone que estas percepciones son principalmente descriptivas más que afectivas o evaluativas. El trabajo más reciente contradice esta visión, sugiriendo fuertes componentes evaluativos o afectivos (Patterson, Warr, & West, 2004).

Se establece al clima organizacional como la calidad del ambiente organizacional percibido o experimentado por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Las organizaciones tienden a atraer y mantener a las personas que se ajustan a su clima, para que sus estándares se conserven. Por lo tanto, se deduce que el clima será una variable importante, debido a su influencia no solo en los fenómenos organizacionales, sino también en el comportamiento de los individuos cuando se integran en el contexto organizacional. El entorno económico y cultural, así como las variables organizativas e individuales de la UCACUE serán determinantes del clima organizacional. La satisfacción constante de las necesidades individuales y el



equilibrio emocional es la principal motivación para el desarrollo conductual del individuo, siendo este el proceso que lleva a la construcción del clima organizacional y que está estrechamente relacionado con el grado de motivación de los participantes, dado que cuando hay una gran motivación entre los miembros, el clima motivacional se eleva y se traduce en relaciones de satisfacción, energía, interés y colaboración. El concepto de clima organizacional traduce la influencia del medio ambiente en la motivación de los individuos, y puede describirse como la calidad del entorno organizacional que cada individuo considera, lo que influirá en su comportamiento dentro de la organización.

#### **2.4.2. Dimensiones del clima organizacional.**

A pesar que los estudios de Litwin y Stringer fueron realizados en décadas pasadas, siguen teniendo gran aceptación por parte de los investigadores del clima organizacional; de hecho, se ha constituido en la base principal para estudios recientes en todo tipo de organizaciones. Fueron los primeros en plantear y establecer los componentes, factores esenciales o dimensiones que debe tener un clima organizacional. “Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos” (Sandoval, 2004, p. 86).

Las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer son las siguientes: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Se explican aspectos de mucha trascendencia con respecto a la conducta de los trabajadores de una empresa, es decir, la percepción que cada uno de los individuos adquiere con respecto a los componentes de la organización y esto, a su vez, determina el clima organizacional, el cual se espera que sea positivo y así propender al cambio y desarrollo de las instituciones.

Es necesario hacer un breve desglose del significado de cada una de estas dimensiones o factores que componen el clima organizacional en una organización o institución. Son aspectos a tener en cuenta cuando se realiza un relevamiento de un determinado clima organizacional de una empresa de cualquier naturaleza. Siguiendo a Gan y Berbel (2007) se los define a continuación:

La estructura representa la percepción que poseen los funcionarios en relación al número de reglas, procedimientos, trámites y demás limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su trabajo. Mide el énfasis que la organización concede a lo burocrático, al control y a la estructura; o bien, la importancia que da a un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.

La responsabilidad consiste en el sentimiento de los funcionarios sobre la existencia de autonomía en la toma de decisiones afines al trabajo. Es la medida en que la supervisión recibida es de tipo general y no estrecha, o vigilante, esto es, el sentimiento de ser sus propios jefes. Se resume en la presencia de supervisión o intervención.

La recompensa corresponde a la percepción de los miembros sobre la correspondencia entre la recompensa recibida y el trabajo realizado. Mide si la organización emplea más el premio que el castigo, o viceversa. El desafío, por su parte, consiste en el sentimiento de los colaboradores acerca de los desafíos impuestos por el trabajo; es decir, si la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien si plantea un sistema de rutina sin estímulos.

Las relaciones son la percepción de los miembros de la entidad con respecto a la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de un trato bueno o malo entre jefes y empleados; mientras que la cooperación es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de colaboración de parte de las autoridades y demás colaboradores. Se enfatiza en el apoyo mutuo.

Los estándares son la percepción acerca del énfasis que pone la institución sobre las normas, que pueden ser procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento; etc. El conflicto es el sentimiento de que se aceptan o niegan las opiniones disconformes y que no se temen (o sí) enfrentar y solucionar las situaciones problemáticas apenas se originan. Finalmente, la identidad es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento indispensable al interior del equipo.

Varias investigaciones aportan interesantes ideas a la gestión del clima organizacional. Tal es el caso de Sandoval (2004), quien considera las siguientes

dimensiones: “Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, [...] de los procesos de comunicación, [...] de influencia, [...] de toma de decisiones, [...] de planificación, [...] de control y los objetivos de rendimiento y de perfección” (p.87). El autor analizó también el aporte de las dimensiones del clima organizacional propuestas por Pritchard y Karasick: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones, apoyo. Dimensiones que guardan estrecha relación con las propuestas por Litwin y Stringer.

Sandoval (2004), sostiene que es necesario gestionar el clima organizacional con las siguientes cinco dimensiones: “apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones” (p. 87). Es necesario puntualizar que el clima organizacional se gestiona a nivel interno, razón por la que los estudios realizados al respecto se orientan a comprender las características que presentan las variables internas propias de cada organización y que, de una u otra manera, afectan la conducta de los trabajadores, dependiendo de cómo son percibidas por estos. Es decir, una variable puede ser percibida de distinta manera por los individuos que conforman la organización, lo que dificulta sobremanera el establecimiento del clima organizacional.

Otro aspecto que merece destacarse es la pertinencia de la investigación de clima organizacional asociada a los procesos de garantía de la calidad. González (2000) afirma que el clima organizacional podría ser la puerta de entrada para los procesos de certificación de calidad, pues el éxito de este tipo de proyecto depende de la participación comprometida y responsable de los individuos, los cuales, a su vez, son también los responsables por el cumplimiento de las normas y estándares establecidos, lo que implica un cambio de cultura y en la forma de realizar las actividades.

De la misma forma, mediante el análisis del clima organizacional es posible detectar las fuerzas y debilidades de la institución, lo que denota una oportunidad para la participación de los colaboradores en el proceso, en el diseño e implantación de soluciones y también en la creación de condiciones para la motivación personal, que, a su vez, contribuirá al cumplimiento de las metas

establecidas en el proceso de garantía de la calidad y, directamente, tendrá reflejos en la satisfacción de los clientes y en el éxito de las compañías (González, 2000).

La aplicación de la investigación de clima organizacional en instituciones de enseñanza superior fue presentada en los años 1980 por Moran y Volkwein (1988), en un trabajo que pretendía contribuir a la formación de una teoría sobre la construcción del clima organizacional en instituciones de enseñanza superior, a través del análisis de la institución como un todo, así como de las unidades menores que la componen.

Se destacan también los trabajos realizados por Rizzatti (1995) en Brasil, donde desarrolló un instrumento para el análisis del clima organizacional en instituciones de enseñanza superior. Posteriormente, en 2002, amplía su investigación y presenta una propuesta que tiene por objetivo establecer y validar un conjunto de componentes y sus respectivos indicadores con la finalidad de componer las categorías de análisis del clima organizacional, en el ámbito de las universidades federales de la región sur de Brasil. Rizzatti (2002) presenta como conclusiones del estudio la validación de 12 categorías, con sus respectivos componentes e indicadores, propuestos para el análisis del clima organizacional en universidades federales y destaca que las informaciones generadas por la investigación pueden servir de referencias para estudios posteriores y para la mejora de los diversos procesos que componen las instituciones estudiadas.

Silva (2003), también en Brasil, desarrolla un estudio para identificar y presentar factores para orientar la implementación de la evaluación del clima organizacional en la UNEB - Unión Educativa de Brasilia, una institución de enseñanza superior privada de Brasilia. A pesar de basarse en un caso específico, la investigación de Silva (2003) fomentó la discusión sobre el análisis del clima organizacional en instituciones de enseñanza superior y sobre la contribución de los estudios de este carácter para la mejora de la calidad, tanto de la educación superior como de las instituciones de enseñanza, las cuales se benefician con una herramienta que permite realizar un diagnóstico del ambiente interno, a fin de corregir posibles fallas, deficiencias y fortalecer los puntos fuertes de la institución.

Ekvall y Ryhammar (1998) analizaron la doble influencia del estilo de liderazgo en los resultados organizacionales de un colegio universitario de Suecia a través del clima y de forma directa. Se trabajó con 130 docentes quienes respondieron cuestionarios sobre el clima creativo en sus departamentos, el estilo de liderazgo del jefe de departamento y el desempeño del departamento en términos de creatividad y productividad. Los resultados indican que en esta organización el estilo conductual del gerente afecta los resultados de la organización solo al influir en el clima social. Se discutieron las implicaciones de los resultados considerando el tipo de organización estudiada.

Chiang et al. (2005), por su parte, analizaron las relaciones entre el clima organizacional y la autoeficacia en grupos de trabajo conformados por profesores de instituciones de enseñanza superior. El estudio comparó universidades chilenas y españolas, públicas y privadas y destacó que el clima organizacional afecta la autoeficacia, a medida que los profesores que sienten un clima de mayor libertad en la institución, tienen mayor interés por la investigación, sentimiento de afiliación y se sienten mejor capacitados para la realización de sus tareas (autoeficacia).

Wu, Liu y Lu (2007) inician su investigación señalando que los problemas en las áreas de seguridad ocupacional de las universidades podrían socavar los objetivos de estas instituciones, de ahí que analizaron la influencia de los factores organizativos e individuales en el clima de seguridad en los laboratorios universitarios. Encuestaron a los empleados de 100 universidades de Taiwán, obteniendo una tasa de respuesta del 78%. Los resultados revelaron que la categoría organizativa de propiedad, la presencia de un gerente de seguridad y comité de seguridad, el sexo, la edad, el título, la experiencia de accidente y el entrenamiento de seguridad afectaron significativamente el clima. A partir de los datos obtenidos los autores recomiendan que los gerentes deben abordar los factores importantes que afectan los problemas de seguridad y luego crear un clima positivo mediante la aplicación de mejoras continuas.

Salazar et al. (2009) señalan que el clima organizacional se compone de ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional. Los autores definen al clima

organizacional como el producto de la interacción entre las personas y las organizaciones.

En el marco de una organización escolar, la cultura se refiere a las creencias y convicciones básicas que mantienen los miembros de la comunidad educativa en relación con la enseñanza, el aprendizaje, la evaluación y, en general, con el funcionamiento institucional (Valenzuela et al., 2011, p. 3).

Funcionamiento institucional que debe estar enmarcado en un buen ambiente laboral que presente las condiciones adecuadas y determinantes para gestionar el bienestar, el compromiso, el cumplimiento, la satisfacción y, sobre todo, la productividad de los funcionarios, todo con el fin de entregar una gestión educativa en bien de la sociedad y el desarrollo del país.

Valenzuela et al. (2011), definen a la cultura organizacional como “las relaciones (formales e informales) entre grupos, sus normas, procesos de enseñanza y aprendizaje, sistemas de comunicación y tipo de colaboración que se producen entre los actores del sistema educativo” (p. 3). Por lo expuesto, tanto el clima y la cultura organizacional son determinantes para conseguir que la productividad a nivel global y a nivel personal crezcan por el bien de todos; sirven también para la optimización del trabajo y para alcanzar de manera oportuna la consecución de los objetivos propuestos. Esto se puede lograr a través del apoyo desinteresado al talento humano, permitiéndole expresar su potencial. Se aceptarán los logros de los funcionarios y se motivará la participación activa al interior de la organización.

El estudio de Schulz (2013) se centró en universidades investigativas del Reino Unido y exploró sus percepciones sobre el clima organizacional, el conflicto de roles, la ambigüedad de roles y la satisfacción laboral. Las universidades tendrían múltiples climas organizacionales. El clima de mercado se asoció con niveles más altos de conflicto de roles. Solo el clima de tipo clan estuvo directamente relacionado con altos niveles de satisfacción en el trabajo. Parece que a pesar de los cambios en los estilos de gestión en las universidades, el clima clan sigue siendo un contribuyente muy importante para la satisfacción del personal académico.

El desafío, por lo tanto, para que la investigación de clima organizacional sea considerada una verdadera herramienta de apoyo para la evaluación institucional reside primero en entender la calidad en la educación superior como un concepto multidimensional. Es decir, entender la calidad en educación como un sistema, en el cual los componentes y variables que componen el proceso educativo (infraestructura, formación de profesores, ambiente laboral, compromiso académico, entre otros), forman parte de un todo, en donde la mejora de los resultados, de los aspectos relativos a los procesos resultarán, consecuentemente, en una mejora en la calidad de la educación ofrecida. Se debe comprender que la evaluación es un proceso que apunta a la mejora de la calidad y en este sentido, los diversos factores que componen el ambiente institucional son fundamentales para diagnosticar las fuerzas y debilidades de las instituciones, así como los problemas existentes, la satisfacción individual y la opinión de las personas sobre la realidad presentada.

Finalmente, para que el clima organizacional sea entendido como un factor de apoyo a la evaluación de la educación superior, se vuelve indispensable el desarrollo de estudios que busquen alinear los propósitos indagados por los organismos responsables por la evaluación universitaria y los criterios para la construcción de un instrumento de diagnóstico organizacional como la investigación de clima organizacional. Se propone, entonces, la construcción de un mecanismo de diagnóstico de clima organizacional que tenga como dimensiones de análisis las propias áreas definidas por las comisiones de evaluación como criterios base para la evaluación de las instituciones de enseñanza superior.

La incorporación de prácticas evaluativas en el cotidiano universitario, así como la investigación de clima organizacional, posibilita a la UCACUE el control y acompañamiento constante de las acciones y políticas educativas, pudiendo ser integrado al proceso de autoevaluación como una metodología viable para el diagnóstico institucional y una alternativa eficiente para la mejora de la calidad en la educación.

Mejías et al. (2006) sostienen que el clima organizacional universitario comprende tres dimensiones: “gestión institucional”, “retos individuales” e “interacción”. Para efectos de la presente investigación se hará énfasis en estas

dimensiones, las que permitirán comprender las percepciones del clima organizacional antes y después de las evaluaciones del CEAACES. En tal razón, es menester comprender el significado de cada una de estas dimensiones para tener una idea concreta para el desarrollo del presente trabajo.

#### **2.4.2.1. *Gestión institucional.***

La gestión institucional está también vinculada con la administración de todos los recursos que le son propios, sean materiales, financieros y humanos.

La gestión institucional debe incluir instancias orgánicamente institucionalizadas responsables de diseñar y organizar en forma integral los procesos universitarios (mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones, para la gestión administrativa, para facilitar el flujo de información hacia adentro y hacia afuera de la institución, para la selección y contratación de personal, para la marcha de la institución, etc.) y los mecanismos que aseguren la libertad de cátedra y la autonomía académica de la institución. (Martínez, 2000, p. 9)

En la gestión institucional se toman en cuenta de manera enfática los objetivos y los propósitos establecidos, así como la parte operativa, que tiene mucho que ver con las actividades a alcanzar para cumplir con su cometido social. Esto se relaciona a los procesos administrativos propios de cada institución, intentando siempre un funcionamiento óptimo que procure la eficiencia, la eficacia y una alta productividad. Al establecer una gestión oportuna y pertinente, se evidenciará una buena repercusión en el clima organizacional.

No está por demás señalar que la gestión emprendida por las instituciones debe ser de calidad, a través de una planificación institucional acorde a las necesidades del entorno, con un personal comprometido con su labor asignada y promoviendo un trabajo en equipo que fortalezca el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos planteados.

De La Torre y Bejarano (2013) señalan que la gestión institucional es obligatoria para todas las instituciones educativas. Para garantizar el éxito de cualquier programa de gestión educativa es necesaria la gestión institucional; esta



implica la gestión de diferentes programas y actividades. Esto tiende a la realización de los objetivos principales de cada institución educativa y para lograrlo es necesario de coordinación en la gestión.

Podría interpretarse a la gestión institucional como el proceso de unir las cosas de una manera armoniosa y que permite un funcionamiento más efectivo en la gestión de un programa educativo. La administración debe estar lista en sus aspectos físicos, sociales y económicos, los que deben ser ejercidos y administrados de la mejor manera. Al mismo tiempo, es necesario coordinar todos los factores de la gestión y asumir un enfoque integrado. La Administración de las IES tiene la responsabilidad de establecer políticas, diseñar los presupuestos, seleccionar el personal y desarrollar el currículo, etc. Ello depende de la naturaleza particular de los problemas, así como de las circunstancias y disponibilidad de recursos.

#### **2.4.2.2. Retos individuales.**

Son profundos los constantes cambios de esta época. Se producen a nivel de conocimiento, investigación y tecnología, repercutiendo directamente en las organizaciones. Es fundamental que el funcionario se adapte a estos cambios para generar una mejor práctica en la función encomendada, procurando mantener un nivel alto de desempeño.

Si el funcionario que labora en la institución adquiere suficientes destrezas y habilidades, se adaptará sin restricción alguna a los cambios constantes y, desde esta perspectiva, generará un nivel mejor de competitividad en términos locales, nacionales e internacionales. Al respecto: “Las personas deben aprender cosas nuevas (conocimientos y competencias) constantemente, en cualquier tipo de actividad, ya sea en relación con una organización o en otro contexto” (Alles, 2006, p. 119).

Lo anterior significa acceder a nuevos conocimientos con el fin de desarrollar cualquier actividad asignada. Se debe partir de un programa amplio de capacitaciones y talleres de mejoramiento profesional, organizado por el departamento de Recursos Humanos, ya que, “Las personas son valoradas por sus conocimientos, sus aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas

de la organización” (Majad, 2016, p. 149). Nada de esto se podrá cumplir si no se brindan las facilidades y la flexibilidad laboral para que los funcionarios puedan acceder a estudios de posgrados que garanticen la entrega de un servicio de calidad por parte de la institución.

Alles (2006) manifiesta que existen diversos métodos de desarrollo personal a nivel interno, con el propósito de facilitar las herramientas y recursos necesarios que permita mejorar sustancialmente su labor, como son: “coaching/mentoring; rotación de puestos; asignación de tareas forzadas; asignaciones a comités/nuevos proyectos; asignación como asistente de posiciones de dirección” (p. 120). A nivel externo existen también los recursos necesarios para el desarrollo personal, el cual beneficia tanto de manera individual como institucional. Hay personas que hacen carrera profesional dentro de la organización, de ahí que aspiran a superarse y ser promovidos, así como a mejoras laborales y salariales.

#### ***2.4.2.3. Interacción.***

Uno de los aspectos principales a tener en cuenta para el establecimiento del clima organizacional en las IES, es la interacción que cada miembro de la organización sostiene a nivel interno, para crear un ambiente propicio de trabajo que favorezca al establecimiento de un clima organizacional adecuado, pensando siempre en consumir las metas establecidas a nivel institucional. “El supuesto básico del enfoque interactivo es que a partir de la interacción entre los individuos se desarrolla la visión compartida que es la fuente del clima organizacional” (González, Pieró & Mañas, 1999, p. 35).

Se refiere a la forma de comunicación que cada uno de los funcionarios desarrolla para gestionar su trabajo, siempre acorde a sus necesidades, los recursos disponibles existentes, la forma en que son reconocidos por sus esfuerzos desplegados y que sirven como una forma oportuna de motivación, la satisfacción de realizar su trabajo y el orgullo de pertenecer a la organización. Hay que recordar que los miembros de las organizaciones viven en su interior, por lo que es necesario una interacción positiva que favorezca el establecimiento de un clima laboral saludable.

Todo esto pertenece a la organización interna, la que debe ser planificada estratégicamente por Recursos Humanos si se quiere mejorar la calidad y entregar los productos o servicios de una manera competitiva: “La teoría de la organización considera a la organización como una entidad social, en donde sus miembros encuentran sentido a su existencia; es decir, un lugar donde comparten valores, creencias, costumbres” (Génesi, Romero & Tenido, 2011, p. 112). El clima organizacional en el sistema universitario refiere a la percepción que tienen los trabajadores sobre ese entorno “educativo” y es trascendental para gestionar la calidad del servicio.

## **2.5. Sistemas organizacionales**

Dependiendo de la cadena de mando que existe en una institución, comienza a formarse la percepción que cada trabajador o funcionario tiene sobre la misma. Es aquí donde comienza a gestarse el clima organizacional, el cual será establecido desde la experiencia de las personas, quienes con sus decisiones y acciones dan vida e identidad a la institución.

Gan y Berbel (2011) analizaron el aporte de Likert sobre los tipos de sistemas organizacionales que funcionan en una entidad. Existen cuatro tipos de sistemas organizacionales que permiten dirigir una empresa o institución: “autoritario explotador; autoritario pero paternal; consultivo con derecho a la última palabra; participativo y democrático” (p, 195). A continuación se desarrolla una aproximación a cada uno de los sistemas señalados:

El sistema organizacional autoritario - explotador se caracteriza por la desconfianza en el seno de la organización; las decisiones son tomadas desde lo más alto, siguiéndose una línea altamente burocrática. Se acostumbra a tener como modo de motivación el temor, el castigo y, ocasionalmente, algo de recompensa. En este sistema, no hay duda que se debe generar un clima bastante preocupante con un nivel alto de desconfianza y, sobre todo, un clima de alta incertidumbre.

En el sistema organizacional autoritario - pero paternal, las decisiones se toman en las esferas superiores, pero se centraliza el control con mayor delegación. Este tipo de relación se caracteriza por ser paternalista con autoridad, poseedores de todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados en el marco

de una relativa flexibilidad, con control mediante políticas. La motivación se realiza a través de recompensas, pero existe en parte el temor y el castigo. Se evidencia un cambio sustancial con respecto al anterior, sin embargo, prevalece la incertidumbre, aunque manteniéndose una cierta estabilidad el clima organizacional.

En el sistema consultivo con derecho a la última palabra existe un grado mayor de descentralización y delegación en la toma de decisiones; se consideran el criterio y las opiniones de los empleados, aunque amparados en un esquema jerárquico. Las decisiones específicas y concretas que vayan en beneficio de la institución son asumidas por escalones medios e inferiores, pero a un nivel político amplio, a nivel superior. Cabe señalar también que el control es tomado por los mandos medios e inferiores, por lo que el clima en este tipo de organizaciones es de confianza con la consigna de una alta responsabilidad.

El sistema participativo, está caracterizado por la participación activa de los subordinados que está distribuida en diferentes lugares de la organización. Este sistema organizacional no está centralizado al momento de tomar las decisiones. Las comunicaciones siempre son verticales, así como también horizontales, dando la oportunidad de trabajar en equipo.

En este tipo de sistemas organizacional, el clima es absolutamente de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores de la organización para cumplir con los objetivos establecidos. Se respeta y se aceptan las ideas, criterios, opiniones que les permiten analizar y utilizarlos de manera constructiva en beneficio de todos. Las relaciones entre los directivos y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización, provocando un clima organizacional aceptable.

El tipo de sistema organizacional que se implemente tendrá repercusiones en el clima organizacional, razón por la que es importante determinar e identificar a qué tipo de sistema se pertenece; ello dará las pautas necesarias para saber si el funcionario se encamina o no a los objetivos trazados por la empresa.

El sistema participativo y democrático reúne las condiciones necesarias para establecer un buen ambiente laboral, en virtud de que se tiene una amplia

participación y reconocimientos de las ideas y opiniones de los funcionarios que se encuentran laborando en los mandos medios e inferiores y es muy importante a la hora de tomar las decisiones, al tiempo que se va estableciendo un clima de confianza, amistad, cooperación, participación y alto nivel de responsabilidad.

Se puede afirmar que el clima laboral u organizacional afecta la buena marcha de las actividades de la organización y, particularmente, al bienestar del personal. Un clima favorable permitirá un compromiso firme de los trabajadores con la productividad de la organización, así como en el establecimiento de un clima adecuado que perdurará estable durante un tiempo considerable.

Entre las características principales que presenta el clima organizacional está, justamente, la permanencia del clima de manera estable y con pequeños cambios graduales; esto influye sobre los integrantes en relación a su comportamiento. Se produce el compromiso de los miembros cuando encuentran un buen clima, de lo contrario, no se espera un alto grado de identificación. El clima se ve afectado por los comportamientos y actitudes de sus integrantes, impacto que repercute en variables estructurales como, por ejemplo, el ausentismo, indicador de un mal clima organizacional.

De un buen clima nacen: innovación, creatividad, adaptación, alta productividad, satisfacción en el trabajo. De un mal clima se espera: frustración, comportamiento burocrático, desinterés por la tarea, insatisfacción, baja productividad.

## **2.6. Modelo CLIOUNing**

### **2.6.1. Descripción del modelo CLIOUNing**

El modelo CLIOUNing tiene su sustento en varias investigaciones como: Litwin y Stringer, *the Management Sciences for Health* (MSH) y se basa en el análisis de expertos en el área organizacional. El CLIOUNing cubre todas las dimensiones importantes del clima organizacional educativo universitario. Los 41 ítems que integran la encuesta definitiva constituyen una adaptación del material original realizado, tomando como referencia la literatura especializada sobre teoría organizacional, por lo que se puede considerar que la escala presenta validez de

contenido. Además, cuenta con un enfoque interdisciplinar que incluyen las ciencias humanas, la ingeniería, la estadística y la gestión de la calidad Mejías et al. (2006). Las dimensiones que sugieren los actores en mención están organizadas con sus respectivos ítems y, en resumen, recogen la percepción del clima organizacional universitario en 11 ítems.

La dimensión “gestión institucional” abarca cuatro ítems que son:

- 01) Somos reconocidos por nuestra gestión de la calidad.
- 02) Pertenezco a un buen equipo de trabajo.
- 03) Se cuenta con una planificación institucional que guía nuestras actividades.
- 05) El trabajo está claramente definido y estructurado.

Por su parte, en la dimensión “retos individuales” se encuentran tres ítems, que son los siguientes:

- 19) Nos adaptamos rápidamente a las nuevas situaciones.
- 20) Mantenemos altos estándares de desempeño.
- 27) Desarrollamos nuestras habilidades y conocimientos.

Finalmente, la dimensión “interacción” tiene cuatro ítems:

- 04) El personal es reconocido en proporción al trabajo desempeñado.
- 07) Estamos orgullosos de pertenecer a la Institución.
- 25) Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo.
- 34) La información y la comunicación fluye oportuna y directamente.

Entre todos los ítems del cuestionario, que son 41, existen positivos y negativos para confirmar las respuestas, las cuales son 37, mientras que los restantes son ítems de validación. Por su parte, las 11 mencionadas anteriormente permiten, en resumen, analizar el clima organizacional de las instituciones de

educación superior. Se encuentran numeradas en desorden y dispuestas en todo el cuestionario de forma indistinta, para así evitar patrones de comportamiento.

La fiabilidad del instrumento CLIOUNing se ha estudiado a través del análisis de consistencia interna, el cual hace referencia al grado de relación existente entre los ítems que componen una escala Mejías et al. (2006). Para lograr esto se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach, que es el método de consistencia interna más utilizado para determinar la fiabilidad de una escala (Brito & Jiménez, 2009).

### **2.6.2. Sustento teórico del modelo CLIOUNing**

El modelo CLIOUNing ha sido aplicado para medir el clima organizacional de las entidades de educación superior de distintos países. A continuación se realiza un repaso a estas experiencias, las que permiten validar la efectividad del modelo:

Morales et al. (2006), evaluaron el Programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Autónoma de Baja California con base en el modelo CLIOUNing, obteniéndose como resultados percepciones positivas con respecto al respaldo que los estudiantes tienen por parte de docentes, empleados de la entidad y administradores, demostrándose la existencia de una interacción adecuada entre todos los colaboradores del Programa de Ingeniería. Datos distintos fueron los obtenidos por Brito y Jiménez (2009), cuyo estudio tuvo como objetivo mostrar los resultados de la evaluación del clima organizacional en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, analizándose para ello 5 dimensiones: “retos individuales”, “gestión institucional”, “interacción”, “rendimiento institucional” y “cooperación laboral”. El estudio estableció que la situación actual del clima organizacional se caracteriza por ciertas deficiencias en la gestión institucional y en la cooperación laboral. Sin embargo, la mayoría del personal manifestó sentir identificación y orgullo de pertenecer a la Facultad, al igual que por su trabajo. Con respecto a las relaciones entre compañeros de trabajo mostraron percepciones ni a favor ni en contra.

Almeida y Arruti (2008) aplicaron el modelo CLIOUNing en un estudio llevado a cabo en la Universidad Católica Andrés Bello (Caracas), donde se

determinó la relación entre el perfil motivacional y la percepción del clima organizacional en una muestra de 286 empleados de la entidad investigada, quienes expresaron una percepción favorable en las relaciones humanas entre los colaboradores, tanto en funciones administrativas como en el nivel de interacción social. Gracias a la información proporcionada por el estudio de Almeida y Arruti (2008), la Universidad Católica Andrés Bello pudo determinar la situación de la institución con respecto a las dos variables estudiadas, lo que le permitió diseñar planes de contingencia que contribuyeron a motivar a los funcionarios y a hacerlos sentir parte de un equipo, todo lo cual conllevó a la consolidación de un clima más favorable.

Yerba y Yanqui (2013) determinaron y compararon la percepción del clima organizacional en docentes y administrativos del Área de Biomédica de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno a través del modelo CLIOUNing; se trabajó con una muestra de 173 docentes y funcionarios administrativos del área: el 62.6% perteneciente a la Escuela de Enfermería percibió un clima organizacional favorable, el 38.1 % de Ciencias Biológicas percibió un clima mediamente favorable, el 87 % de la Escuela de Nutrición Humana percibió un clima favorable, el 47.2% del personal que labora en la Escuela de Medicina Humana percibió un clima favorable y el 39.5% del personal que labora en la Escuela de Odontología percibió un clima desfavorable.

Rivero (2013), por su parte, realizó un diagnóstico del clima a través del modelo CLIOUNing, preguntándose sobre la influencia de la motivación, comunicación y liderazgo en el clima organizacional de un programa de trabajadores sociales de Manatí, Brasil, obteniéndose como resultado la existencia de un clima organizacional con tendencia desfavorable y la presencia de insatisfacción con factores intrínsecos de la motivación; así mismo, falencias en la comunicación entre jefes y colaboradores y falta de liderazgo. Como consecuencias de la percepción desfavorable del clima organizacional se evidenció una ausencia de motivación en las actividades realizadas, condiciones impropias para llevar a cabo las respectivas actividades, la falta de reconocimiento al trabajo realizado y reducidas posibilidades de ascenso. El estudio concluye destacando que las barreras comunicativas impiden que fluya de modo eficiente la información al resto de los colaboradores, lo cual no contribuye las correctas relaciones humanas



ni estimula la cooperación. Al respecto, el estudio observó un tipo de liderazgo autoritario que manifiesta falta de confianza en los subordinados, no los tiene en cuenta en la toma de decisiones y no reconoce el mérito individual o estimula el trabajo en equipo.

Visbal (2014) valoró el clima organizacional de un laboratorio de calibración y ensayo en una universidad pública del estado venezolano, empleando el modelo CLIOUNing. Concluyó destacando la urgencia de diseñar estrategias sustentables a largo plazo. A su vez, no se evidenció un correcto desarrollo del trabajador universitario ni una cultura de calidad clara debido al desconocimiento de conceptos relacionados con ella. Los resultados de las encuestas permitieron observar la brecha generacional en las percepciones y los cambios de paradigmas, ya que un grupo de encuestados con más de seis años en la institución tuvieron opiniones encontradas con el resto de los trabajadores, tendiendo a expresar su descontento con mayor énfasis.

Carvalho (2014) identificó los efectos de un proceso de evaluación externa de un curso de derecho en una IES privada, localizada en la Región Norte del Brasil. Al final del estudio se observaron resultados significativos de la evaluación externa sobre el clima organizacional, pero con reflejos poco expresivos para una gestión de IES. Entre los procesos experimentados por los participantes de esta investigación, el más importante fue el reconocimiento del curso de derecho como el de mayor relevancia para la IES. A su vez, los entrevistados mencionaron al clima como el factor que más influye en la post-evaluación, mientras que lo que más motiva la participación en el proceso de evaluación es la calidad en la enseñanza, así como la estabilidad laboral. Según la percepción de los participantes las evaluaciones inciden en la imagen de la IES a través de la calidad; al mismo tiempo destacan que no hay planificación al momento de las evaluaciones. Se percibe la permanencia del espíritu de cooperación después del proceso de evaluación y se identifican cambios integradores de las estructuras organizacionales. Los gestores de las IES promueven la retroalimentación y tal práctica está asociada al reconocimiento profesional. Los líderes son bien comprendidos en sus actitudes de incorporación al proceso vivido por la institución. Se observa también que el ambiente de trabajo necesita ser mejorado, pues no está favoreciendo el ejercicio de las potencialidades individuales. Lo que

puede ser ligado al hecho de que el grado de compromiso de los individuos se eleva en la post-evaluación por motivos personales. Todos los funcionarios consultados se basan en la visión de una toma de decisión centralizada que no siempre respeta aspectos en los que la participación de la comunidad se entiende como factor de calidad. Otro punto relevante fue la evidencia que el compartir de las decisiones sólo ocurre en el período de las evaluaciones.

También en Brasil, Dos Santos y Vásquez (2012), partiendo del señalamiento que la identificación de mecanismos para la mejora de la calidad en la educación superior ha sido una meta constante en la última década, destacan el importante papel que desempeña la evaluación institucional en el ámbito de la educación superior. Su investigación aborda la problemática de la evaluación institucional y propone una discusión sobre la pertinencia de la investigación de clima organizacional como soporte al proceso de evaluación de la educación superior, para lo cual hacen un repaso de las ventajas del modelo CLIOUNing como instrumento para medir la percepción de los colaboradores de tales instituciones. En su estudio no destacan a este modelo por sobre otros, pero reafirman su efectividad.

En la ciudad de Cuenca, la Comisión de Evaluación Interna de la Universidad de Cuenca (2015) desarrolló un modelo de evaluación del desempeño del personal académico de la entidad a través del modelo CLIOUNing, con la finalidad de contribuir al proceso de construcción de una cultura de evaluación; para ello se dispuso de información en relación a la calidad del desempeño de los docentes, para lo cual fue aplicado de manera exitosa el modelo CLIOUNing.

También en Cuenca, Banegas (2016) diagnosticó el clima organizacional de la UCACUE, evidenciando los resultados que el clima percibido por el personal es favorable; particularmente en lo que respecta a la motivación laboral. En el caso del clima organizacional, el análisis descriptivo permitió constatar que las tres dimensiones consideradas para determinar la calidad del ambiente laboral de la institución en estudio, alcanzaron promedios que les ubicaron en la categoría de favorable; siendo la gestión institucional y retos individuales las dimensiones que obtuvieron una calificación promedio mayor en relación con la dimensión interacción. Las tendencias mostradas permiten que la variable clima

organizacional, alcance una media de 3,66, lo que la ubica en la categoría de favorable. Los aspectos positivos evidenciados, concluye el autor, deben ser potencializados con la intención de que el clima siga mejorando.

Existen también estudios que han aplicado el modelo CLIOUNing en otros contextos educativos. Cachique y Panduro (2016), por ejemplo, midieron el clima organizacional en instituciones educativas públicas y privadas de Iquitos, Perú. Se obtuvieron resultados favorables solo en el 6,7% de las entidades estatales, mientras que en las privadas la percepción favorable es del 42,3%. Puntualizando en algunas de las dimensiones los resultados señalan que el 93.3% de las instituciones educativas estatales del nivel primario pertenecen a la categoría desfavorable del indicador desafío y relaciones respectivamente, mientras que el 90% señalan la categoría desfavorable con respecto al indicador cooperación. En relación a la identidad el 83.3% estarían clasificadas en la categoría desfavorable.

González y Quintanilla (2017) describieron el clima organizacional y la actitud hacia el cambio de los colaboradores de una fundación, para lo cual se trabajó con 15 funcionarios. La investigación permitió describir tanto el clima organizacional como la percepción frente al cambio, al tiempo que destacó la necesidad de considerar a futuro factores como el nivel socioeconómico y la influencia de la religión en la percepción. Así mismo, Ojeda (2014) analizó el clima organizacional en escuelas primarias de la región centro del estado de Guanajuato, México, identificándose a la dimensión “gestión institucional” como aquella que vincula un gran grupo de aspectos (trabajo personal, trabajo en equipo, supervisión y comunicación).

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA

A continuación, se describe la metodología diseñada para el estudio, la que contiene: enfoque, fases de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento, procedimiento de recolección de información y procesamiento estadístico. El presente capítulo también contiene la descripción sociodemográfica de los colaboradores a quienes se les aplicó el instrumento Modelo CLIOUNing, así como una breve explicación de las características de dicho modelo.

#### 3.1. Enfoque

La presente investigación se llevó a cabo en la UCACUE y se realizó a través de un enfoque mixto (cuali-cuantitativo) que permitió identificar y examinar directamente lo que ocurre en un entorno organizacional, tomando en cuenta a los actores involucrados en la entidad universitaria, para, a partir de los resultados obtenidos, diseñar un plan de mejora, por lo que en razón de su finalidad el estudio corresponde al tipo de investigación aplicada. Para Bunge (2005), cualquier propiedad o categoría de estudio puede ser cuantificada de varias formas; sin embargo, para que la investigación no sea estéril es preciso definir teóricamente y con precisión aquello que se pretende cuantificar, de este modo, un instrumento cuantitativo resulta muy productivo. Así, la matemática y en particular la estadística: “precisan, sistematizan y constituyen la maquinaria deductiva más poderosa [...], es un instrumento para comprimir y analizar datos” (p. 99).

#### 3.2. Tipo de investigación

- En razón de su finalidad, la investigación es aplicada. A partir de los resultados que se obtuvieron se procedió a diseñar una propuesta a ser implementada en la UCACUE, la misma que contribuirá a mejorar el clima organizacional en aquellos aspectos que requieran ser reforzados.
- Considerando los métodos aplicados, la presente investigación es de tipo mixta. Para el tratamiento estadístico de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del Modelo CLIOUNing se debió aplicar una metodología

cuantitativa, mientras que para el análisis de las percepciones y respuestas del grupo focal se asumió un enfoque cualitativo y hermenéutico.

- Debido a que se realizaron dos tomas de las muestras, antes de las evaluaciones y posterior a estas, la presente investigación es de tipo longitudinal.
- La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que se limitó a describir el fenómeno estudiado, en este caso, el clima organizacional de la UCACUE, antes y posterior a las evaluaciones.

### 3.3. Población

La población de estudio está compuesta por los 292 funcionarios de la UCACUE que laboran en esta institución desde antes de las evaluaciones a las IES.

### 3.4. Muestra

Con una probabilidad de error del 3,74%, un nivel de confianza del 96%, un grado de heterogeneidad del 50%, se obtiene una muestra de 211 funcionarios. El grupo evaluado está integrado por funcionarios que laboran en la institución antes de las evaluaciones a las IES.

**Tabla 1.**

*Lugar de procedencia de la población y muestra*

	Población		Muestra		Diferencia	
	N	%	N	%	n	%
<b>Matriz Cuenca</b>	228	78,1	159	75,2	69,0	23,6
<b>Sede Azogues</b>	51	17,5	40	19,0	11,0	3,8
<b>Sede Cañar</b>	5	1,7	5	3,4	0,0	0,0
<b>Sede Troncal</b>	8	2,7	7	2,4	1,0	0,3
<b>Total</b>	292	100,0	211	100,0	81	27,7

**Fuente:** Departamento de Talento Humano de la UCACUE

**Elaborado por:** Walter Crespo

La muestra del estudio estuvo compuesta por un 75,2% de funcionarios que laboran en la matriz de Cuenca, el 19% labora en la sede Azogues. Mientras que de Cañar participaron 3,4% y de La Troncal el 2,4%.

**Tabla 2.**

*Actividades que desempeñan los funcionarios de la UCACUE*

	Población		Muestra		Diferencia	
	N	%	n	%	n	%
<b>Docentes</b>	188	64,4	139	65,9	49,0	16,8
<b>Administrativos</b>	68	23,3	51	24,2	17,0	5,8
<b>Autoridades</b>	12	4,1	12	5,7	0,0	0,0
<b>Servicios</b>	24	8,2	9	4,3	15,0	5,1
<b>Total</b>	292	100,0	211	100,0	81	27,7

**Fuente:** Departamento de Talento Humano de la UCACUE

**Elaborado por:** Walter Crespo

Los docentes alcanzan el 65,9%, el personal administrativo el 24,2%, las autoridades el 5,7% y el personal de servicio el 4,3%.

### **3.5. Fases de investigación**

El estudio se ejecutó en tres fases que se presentan a continuación:

- Primera fase: Diagnóstico (anterior y posterior a las evaluaciones).
- Segunda fase: Profundización.
- Tercera fase: Propuesta de mejora.

### **3.6. Técnicas e instrumentos**

En la primera fase de la investigación, correspondiente al diagnóstico, se asumió un enfoque cuantitativo, a través de la encuesta del modelo CLIOUNing Mejías et al. (2006), el cual mide la gestión institucional, los retos individuales y la interacción. Consta de 37 ítems, subdivididos en tres dimensiones cuyo promedio, a su vez, permite conocer, a nivel general, el clima organizacional; así como de 4 ítems auxiliares que sirven para evaluar su validez. Cada ítem se evalúa con una escala de 1 a 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. El instrumento se aplicó en dos momentos: el primero antes de las evaluaciones a las IES y el segundo posterior a estas.

En la segunda fase, correspondiente a la profundización y donde se asumió un enfoque cualitativo, se llevó a cabo un grupo focal con siete funcionarios de la UCACUE, con quienes se abordó los siguientes temas: el impacto de las evaluaciones en la mejora del clima organizacional de la UCACUE; la manera en que el liderazgo pudo haber afectado al clima organizacional de la entidad; los

actuales retos individuales y su correspondencia con los estándares de los sistemas de evaluación; los aspectos que deben modificarse en la comunicación interna para mejorar la interacción entre funcionarios; y propuestas para fortalecer el clima organizacional.

Finalmente, en la tercera fase de la investigación, concerniente a la propuesta de mejora al clima organizacional de la UCACUE, se elaboró una matriz de marco lógico que incluyó el diseño de ciertos objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos que permitirán mejorar la interacción entre los funcionarios de la institución.

### **3.7. Procedimiento**

Previo a la recolección de la información, y con el fin de garantizar la comprensión del lenguaje y la pertinencia de los ítems, se realizó una validación de expertos, tanto en la comprensión de cada uno de los ítems como en la pertinencia de los mismos. De esta manera, se solicitó el criterio a 20 personas que laboran en la UCACUE para que validen el instrumento antes de ser aplicado.

Validado el instrumento y con el aval del Departamento de Talento Humano de la UCACUE, se solicitó al Coordinador de dicho departamento, que facilite una lista de todo el personal que laboraba en la institución desde antes de las evaluaciones a las IES. Así mismo, se solicitó a todos los coordinadores ubicados en las diferentes facultades y sedes, la colaboración para tener libertad de entrar en cada una de estas dependencias y entregar de manera personal el instrumento a los funcionarios que cumplieran con el perfil. Este acercamiento permitió explicar a cada funcionario cómo debía llenarse el instrumento.

Una vez entregados los instrumentos se ofrecieron breves explicaciones de cómo tenían que ser llenados los ítems. El proceso de estudio estuvo gestionado en dos etapas: la primera se centró en la percepción anterior a las evaluaciones a las IES ejecutadas por los organismos de control y la segunda midió ocho días después, la situación actual; por lo que se consideró a funcionarios que han trabajado en estos dos períodos, quienes brindaron información sobre ambas etapas. En ocasiones, fue necesario dejar en manos de los coordinadores para que ellos colaboren con la entrega y recepción de los instrumentos.

Para el desarrollo del grupo focal, primero se solicitó al Director de Personal de la UCACUE autorización para llevar a cabo esta actividad y, seguidamente, su ayuda en la convocatoria a los 8 funcionarios seleccionados, quienes cumplen distintas actividades al interior de la institución: docencia, administración y servicios. Así mismo, se le solicitó la asignación del espacio para realizar el grupo focal y los equipos necesarios. A la actividad sólo asistieron 7 de los 8 funcionarios convocados, con quienes se abordó, en orden cronológico, los siguientes temas: impacto de las evaluaciones en la mejora del clima organizacional de la UCACUE; el liderazgo institucional y su incidencia en los cambios organizacionales; retos individuales actuales y su relación con los estándares de los sistemas de evaluación; aspectos a modificarse en la comunicación interna y que contribuyan a la interacción; así como propuestas que fortalezcan el clima organizacional. Se realizó un registro sonoro del grupo focal, a partir del cual se efectuó una transcripción escrita de lo conversado durante la actividad. Las respuestas obtenidas fueron analizadas y presentadas en el apartado correspondiente.

### **3.8. Procesamiento estadístico**

Los resultados de la medición con el modelo CLIOUNing efectuada a los funcionarios de la UCACUE fueron procesados en el SPSS 22. Se promediaron los ítems correspondientes a tres dimensiones: “gestión institucional”, “retos individuales” e “interacción” conforme el estudio de validación de contenido, criterio y concepto realizado por Mejías et al. (2006). Estas dimensiones corresponden a las mediciones realizadas a propósito de conocer lo que sucedía anteriormente y posteriormente a las evaluaciones por parte de los organismos de control, en la UCACUE. Además, es importante señalar que al promediar las tres dimensiones se obtuvo el valor del clima organizacional General. Adicionalmente a dichos promedios, se generaron los resultados originales de todo el instrumento a nivel pre-test y pos-test. Para conocer cuánto han aumentado o disminuido en la percepción en torno a las tres dimensiones y el instrumento de manera general, se han generado las diferencias entre la primera y segunda medición.

Para comparar el nivel de significancia entre la primera y la segunda medición se aplicó el estadístico Kolmogorov Smirnov, demostrándose que la



distribución de las diferencias entre la primera y la segunda medición son «no normales». En tal virtud, el estadístico de prueba para comparar la situación previa y posterior a las evaluaciones por parte de los organismos de control es el denominado Wilcoxon. Para verificar el incremento generado por la evaluación del CEAACES se empleó la prueba U de Mann Whitney. Por su parte, la comparación entre personal administrativo, autoridades, docentes y personal de servicios se realizó con la prueba de Kruskal Wallis.

Los resultados descriptivos se presentan mediante tablas con frecuencias y porcentajes, mientras que los resultados del clima organizacional arrojados por el CLIOUNing se realizan con la media o promedio ( $\bar{X}$ ) y sus respectivas desviaciones típicas ( $s$ ). Las medias o promedios se establecen en un rango de 6 puntos que va de 1 a 7. La desviación típica indica cuán representativa es la media obtenida en tanto que los datos se aproximan a ella o se alejan de ella, de tal manera que las desviaciones más pequeñas comunican que existe una mayor concentración de los datos alrededor de la media, mientras que las más grandes señalan que existe una mayor dispersión de los datos, por lo tanto, se ven menos representados por la media. En este caso, ninguna desviación está por arriba de dos puntos en una escala de 7, por lo que se considera que las medias son aceptables.

El nivel de significancia establecido para declarar que existe igualdad entre las dos medidas es de 0,05. Por lo tanto, si el p valor es inferior a 0,05, se declara que la percepción de lo que ocurría antes de la evaluación del CEAACES es diferente a la percepción del clima posterior a dicha evaluación, o que, una función de participantes está asociada al incremento del puntaje.

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

A continuación se incluyen los resultados obtenidos durante la aplicación del Modelo CLIOUNing, en las dos etapas de medición (antes y después de las evaluaciones), así como la comparación entre ambas. Se presentan de manera univariada los resultados de las tres dimensiones medidas: gestión institucional, retos individuales e interacción, cada una representada de manera individual, así como tablas con los resultados generales. También se incluye el análisis a las respuestas obtenidas en el grupo focal.

#### **4.1. Fase de diagnóstico**

##### **4.1.1. Percepción del clima organizacional anterior a las evaluaciones**

A continuación, se procederá al análisis de las tres dimensiones, cada una por separado. Se describirán, en primer lugar, los resultados de la percepción de la gestión institucional, retos individuales e interacción, previos a las evaluaciones, tanto de manera específica como de manera general. Seguidamente, se procederá al análisis de los resultados de las tres dimensiones, posteriores a las evaluaciones; así mismo, tanto de modo específico como general.

El clima organizacional anterior incluyó los ítems del Modelo CLIOUNing formulados en pasado, de tal modo que se pudo conocer lo que ocurría antes de las evaluaciones.

##### **4.1.1.1. Gestión institucional antes de las evaluaciones.**

A propósito de la gestión institucional, ésta se mide considerando cuatro ítems del cuestionario CLIOUNing cuyo promedio permite conocer el comportamiento institucional de esta dimensión en pasado. De esta manera los ítems averiguan lo que ocurría antes de las evaluaciones.

**Tabla 3.****Resultados de gestión institucional**

Nº	Ítems de la dimensión	$\bar{X}$	s
01	Éramos reconocidos por nuestra gestión de la calidad.	4,1	1,8
02	Pertenecíamos a un buen equipo de trabajo.	5,3	1,4
03	Se contaba con una planificación institucional que guiaba nuestras actividades.	4,2	1,8
05	El trabajo estaba claramente definido y estructurado.	4,6	1,7
<b>Gestión institucional</b>		<b>4,5</b>	<b>1,4</b>

Fuente: Modelo CLIOUNing

Elaborado por: Walter Crespo

Dentro de los ítems que comprenden la “gestión institucional”, se encontró que, anterior a la evaluaciones, se destacaba el sentido de pertenencia a un equipo de trabajo [entendiéndose como tal a la integración entre el aspecto psicológico y actitudinal de un individuo para vincularse a su organización (Dávila, 2014)] que además presenta la desviación estándar más baja, así como también se acentúa el trabajo definido y estructurado; mientras que, en los otros ítems se advierte indiferencia. Los resultados coinciden con los obtenidos por Brito y Jiménez (2009) en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, Venezuela, donde el personal encuestado, en su mayoría, manifestó sentirse identificado, al tiempo que orgulloso de pertenecer a la Facultad. Los comparativos realizados con otras investigaciones permiten constatar que el sentido de pertenencia con las instituciones universitarias suele ser recurrente en las investigaciones revisadas, lo que podría explicarse en razón de que estas ofrecen un elemento que es prioritario para cualquier trabajador: la estabilidad. Por su parte, el promedio obtenido para la dimensión “gestión institucional” (4.5) está próximo a un nivel que podría interpretarse como algo de acuerdo.

Los resultados difieren de los obtenidos en otras investigaciones: Williams (2013) encontró, en relación al clima organizacional de una institución pública, que el 46% del personal tuvo una percepción regular sobre la gestión de talento humano en la organización, ya que hay factores que obstaculizan la plena pertenencia al grupo, como: liderazgo, motivación, comunicación, espacio físico y trabajo en equipo. Lo anterior pudo estar pasando en la UCACUE antes de las evaluaciones, debido a que no existía un departamento regulador de la calidad

académica de la institución y de los factores que influyen positiva o negativamente en la misma.

#### 4.1.1.2. Retos individuales antes de las evaluaciones.

En cuanto a los retos individuales se consideraron tres ítems que versan sobre la situación pasada del personal con respecto a la institución; su promedio da cuenta del nivel de esta dimensión.

**Tabla 4.**

*Resultados de retos individuales*

Nº	Ítems de la dimensión	$\bar{X}$	S
19	Nos adaptábamos rápidamente a las nuevas situaciones	5,2	1,5
20	Manteníamos altos estándares de desempeño	5	1,6
27	Desarrollábamos nuestras habilidades y conocimientos	5,3	1,5
<b>Retos individuales</b>		<b>5,2</b>	<b>1,2</b>

Fuente: Modelo CLIOUNing

Elaborado por: Walter Crespo

En lo que respecta a la dimensión “retos individuales”, anterior a los procesos de evaluación del organismo estatal, existía una tendencia similar en la adaptación a las nuevas situaciones, altos estándares de desempeño, así como en el desarrollo de habilidades y conocimientos. Cada uno de estos aspectos genera un promedio (5,2) equivalente a estar algo de acuerdo con los desafíos planteados.

Resultados, así mismo positivos, fueron obtenidos por Banegas (2016) en su estudio desarrollado en la UCACUE, donde la utilización del Modelo CLIOUNing le permitió evidenciar que una mayoría de funcionarios estuvo totalmente de acuerdo en poseer la capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones que se presentan en su ámbito laboral, así como en tener un afán de búsqueda de mejoramiento continuo en el desempeño personal. De igual manera, Rivero (2013), en su estudio desarrollado en una entidad pública de Manatí, Brasil, evidenció resultados positivos en el desarrollo de aquellas habilidades y conocimientos al interior de la institución. También se encuentran coincidencias con los resultados de Chiang et al. (2005), quienes evidenciaron que el clima organizacional incide en la autoeficacia, es decir, que a medida que los docentes sienten un clima de mayor libertad en la entidad, adquieren un mayor interés por la investigación, sentido de

pertenencia y se consideran mejor capacitados para la realización de sus tareas (auto-eficacia).

Coinciden con los resultados de la presente investigación los obtenidos por Almeida y Arruti (2008), quienes también aplicaron el modelo CLIOUNing en un estudio llevado a cabo en la Universidad Católica Andrés Bello (Caracas) a una muestra de 286 empleados de la entidad investigada, quienes manifestaron, en su mayoría, una percepción favorable en las relaciones humanas entre los colaboradores, tanto en funciones administrativas como en el nivel de interacción social.

Las entidades públicas latinoamericanas, en tal sentido, han comenzado a otorgar mucha importancia a crear las condiciones de capacitación que contribuyan a mejorar las destrezas de sus colaboradores, pues entienden que tales conocimientos, junto con otros factores, podrán ser devueltos a las mismas instituciones. Coinciden los resultados de la UCACUE con los de Minelli et al (2006), donde el análisis demostró que las universidades italianas también habían evidenciado una mejoría a partir de las segundas evaluaciones, puesto que habían asumido dichos procesos como una oportunidad para desarrollar planes de contingencia; la universidad italiana, por ejemplo, experimentó una serie de efectos novedosos, y la universidad holandesa cosechó los beneficios (y experimentó algunos problemas) de tener prácticas de evaluación institucionalizadas.

En el caso de la calidad dentro de una organización de educación superior, es importante que el docente de una asignatura trabaje de forma individual, pero que esté capacitado a recibir conexiones de otras asignaturas que se imparten en dicha entidad.

#### **4.1.1.3. Interacción antes de las evaluaciones**

La dimensión “interacción” está configurada por cuatro ítems que abordan las relaciones interpersonales de los funcionarios anteriormente a las evaluaciones a la IES.

**Tabla 5.****Resultados de interacción**

Nº	Ítems de la dimensión	$\bar{X}$	s
04	El personal era reconocido en proporción al trabajo desempeñado	4	1,8
07	Estábamos orgullosos de pertenecer a la Institución	6,2	1,2
25	Teníamos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo	4,5	1,7
34	La información y la comunicación fluía oportuna y directamente	4,4	1,7
<b>Interacción</b>		<b>4,8</b>	<b>1,2</b>

**Fuente: Modelo CLIOUNing**

**Elaborado por: Walter Crespo**

La interacción entre miembros de la organización universitaria muestra disparidades. Anteriormente a las evaluaciones se observa que estaban muy orgullosos de pertenecer a la UCACUE que a propósito tiene la desviación más baja, sin embargo, también señalan indiferencia con respecto al reconocimiento del trabajo y la fluidez de la comunicación. El promedio de la dimensión alcanza un valor (4,8) que se interpreta como algo de acuerdo con la interacción.

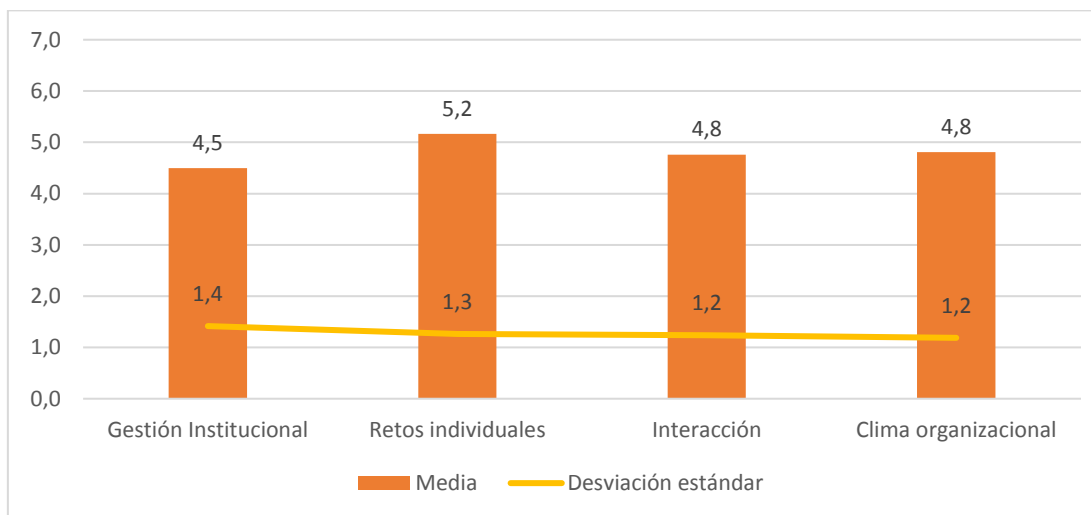
Estos resultados coinciden con los obtenidos por Yerba y Llanqui (2013) en su estudio efectuado en la Universidad Altiplano de Perú, donde un porcentaje representativo de colaboradores indicó que la interacción institucional es medianamente favorable, además de que percibió una comunicación interna inadecuada el cual dificulta poder llevar a cabo sus actividades. Resultados cercanos fueron los obtenidos por Almeida y Arruti (2008), quienes, después de aplicar el modelo CLIOUNing en la Universidad Católica Andrés Bello (Caracas) determinaron la relación entre el perfil motivacional y la percepción del clima organizacional en una muestra de 286 empleados de la entidad investigada; estos expresaron una percepción favorable en las relaciones humanas entre los colaboradores, tanto en funciones administrativas como en el nivel de interacción social.

Al respecto de los resultados, Beckman y Pomim (2010) resaltan que en una organización la interacción entre los miembros es fundamental, puesto que permite el progreso y la evolución de la entidad. La comunicación y el compartir rituales y tradiciones son aspectos necesarios e importantes en la creación de relaciones interpersonales, ya que por medio de estos los miembros que conforman un grupo pueden sentirse cercanos o ajenos al mismo.

En el caso de la UCACUE antes de las evaluaciones, se podía apreciar que no existía un buen manejo de la comunicación y el desarrollo de las relaciones personales entre el personal docente, administrativo, de servicios y las autoridades, ya sea por motivos personales o propios del grupo.

#### 4.1.1.4. Resumen de dimensiones antes de las evaluaciones.

Al transformar el cuestionario en las tres dimensiones del clima organizacional universitario, se encontró que en años anteriores a las evaluaciones del CEAACES, los participantes se mostraban algo de acuerdo en todos los aspectos, pues todos los valores giran en torno al puntaje 5, que significa estar algo de acuerdo (véase gráfico 1).



**Gráfico 1. Dimensiones del CLIOUNing sobre lo que los participantes creen que ocurría antes de las evaluaciones**

**Fuente: Modelo CLIOUNing**

**Elaborado por: Walter Crespo**

Sin embargo, es necesario precisar que existían diferencias significativas de retos individuales con respecto a gestión institucional e interacción ( $p < 0,05$ ).

A continuación, se realiza una comparación de dimensiones con la prueba no paramétrica denominada U de Mann Whitney:

**Tabla 6.***Comparación de dimensiones*

<b>Dimensiones</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>P</b>
Gestión institucional	Retos individuales	0,000
	Interacción	0,072
Retos individuales	Gestión institucional	0,000
	Interacción	0,001
Interacción	Gestión institucional	0,072
	Retos individuales	0,001

**Fuente: Modelo CLIOUNing****Elaborado por: Walter Crespo**

“Retos individuales” era significativamente más alta que las otras dimensiones, sin encontrar entre “gestión institucional” e “interacción” diferencias significativas. Ello hace suponer que los participantes mantenían un concepto más elevado de sí mismos con respecto a las otras dimensiones.

Cantú (2016) indica que los retos individuales vienen acompañados de una serie de cambios que sugiere el sistema educativo. En la educación superior los retos que deben afrontar los participantes están relacionados a cambios como: las formas de concebir la enseñanza, formas de valorar la investigación, reformulación de gestión universitaria y el perfil del docente ante los nuevos escenarios. De igual forma, los conocimientos que el profesor posee sobre su área, sus capacidades de resolver problemas y desarrollar soluciones son igual de importantes.

Con respecto a la interacción, de esta depende el éxito o fracaso de un grupo, puesto que es una parte importante para la generación del clima organizacional (García, 2012). En la UCACUE se podía ver que los retos individuales estaban alejados de la interacción entre los miembros, dejando de lado la coevaluación docente. La que sin duda es importante para la efectividad del clima organizacional. Esta se lleva a cabo por medio de la creación de un portafolio, en el cual el docente podrá recopilar evidencias sobre la eficacia o no de la propuesta pedagógica elaborada por algún colega, es decir, es una evaluación entre iguales (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2017). Solo de este modo el personal se podrá plantear retos individuales, los mismos que serán de gran utilidad en la interacción con el resto de sus colegas.



## 4.1.2. Percepción del clima organizacional posterior a las evaluaciones

### 4.1.2.1. Gestión institucional en la actualidad.

La medición en torno a la dimensión “gestión institucional” considera los mismos cuatro ítems anteriormente expuestos, sin embargo, en esta ocasión indagamos sobre la situación actual.

**Tabla 7.**

*Resultados de gestión institucional*

Nº	Ítems de la dimensión	$\bar{X}$	s
01	Somos reconocidos por nuestra gestión de la calidad	5,6	1,2
02	Pertenezco a un buen equipo de trabajo	6,3	0,9
03	Se cuenta con una planificación institucional que guía nuestras actividades	6,1	1,1
05	El trabajo está claramente definido y estructurado	5,8	1,2
	<b>Gestión institucional</b>	<b>5,9</b>	<b>0,9</b>

Fuente: Modelo CLIOUNing

Elaborado por: Walter Crespo

La medición de “gestión institucional” revela que en la actualidad los participantes tienen una percepción alta, con ítems como la pertenencia al equipo de trabajo, así como disponer de una planificación que guía el trabajo. Los resultados obtenidos difieren de los arrojados por la investigación de Ucros (2011) realizada en universidades de la Costa Caribe de Colombia, donde se efectuó una aproximación comparativa a los factores psicológicos individuales, grupales y organizaciones y cuyos datos señalan que los funcionarios que trabajan en las IES investigadas manifiestan disconformidad con respecto al trato que reciben por parte de los superiores, así como señalan no tener un sentido de pertenencia al equipo de trabajo satisfactorio. A diferencia de tales resultados, en la UCACUE, autoridades y directivos han asumido de manera sistemática la necesidad de mejorar significativamente la gestión institucional, por lo que los resultados están a la vista.

En menor medida se encontró la percepción del reconocimiento a la gestión de calidad, así como la definición y estructura del trabajo que desempeñan. A nivel general, se señala que la gestión institucional, efectivamente, bordea el indicador “muy de acuerdo” (5,9).

Los resultados son positivos, pues como apunta Dávila (2014), el bienestar físico y mental de cada miembro que conforma una organización debe ser considerado como aspecto importante para el clima organizacional. Además, coinciden con los hallazgos de otras investigaciones (Brito & Jiménez, 2009; Almeida & Arruti, 2008) desarrollados en universidades de Venezuela y que destacaban que la gran mayoría de los individuos encuestados mostraron identificación y orgullo de pertenecer a sus respectivas facultades al igual que manifestaban aprecio por sus propios trabajos (rendimiento institucional, interacción y retos individuales).

Se establece que mediante las evaluaciones, la UCACUE mejoró aspectos individuales y sociales de la entidad, dando como resultado la optimización de la gestión organizacional y de las percepciones que cada uno de los miembros sostienen en la actualidad. La medición desarrollada en esta misma entidad por Banegas (2016) arrojó resultados semejantes, demostrándose que la situación ha tenido un avance significativo.

#### **4.1.2.2. Retos individuales en la actualidad.**

Considerando los tres ítems que identifican a la dimensión “retos individuales”, se observa que los funcionarios están bastante de acuerdo con lo aquí señalado.

**Tabla 8.**

#### **Resultados de retos individuales**

<b>Nº</b>	<b>Ítems de la dimensión</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>s</b>
19	Nos adaptamos rápidamente a las nuevas situaciones	6,1	1,0
20	Mantenemos altos estándares de desempeño	6,0	1,1
27	Desarrollamos nuestras habilidades y conocimientos	6,1	1,0
<b>Retos individuales</b>		<b>6,0</b>	<b>0,8</b>

**Fuente: Modelo CLIOUNing**

**Elaborado por: Walter Crespo**

La tabla anterior muestra cómo los tres ítems que conforman la dimensión “retos individuales” tienen un valor similar mediante el cual se señalaría que el personal encuestado se encuentra muy de acuerdo con sus retos actualmente. Resultados que son importantes, pues como destaca Cantú (2016), los retos individuales permiten la consolidación de una organización, tanto en el plano individual como en el plano grupal.

Se pudo evidenciar que los participantes están en plena capacidad de compartir sus conocimientos con el resto de colegas, pueden ser críticos sobre la metodología didáctica empleada por alguno y pueden plantear sugerencias que permitan a sus colegas rendir de una manera positiva. Datos similares fueron encontrados por la medición desarrollada en la UCACUE por parte de Banegas (2016) y en la Universidad Nacional del Altiplano (Yerba & Llanqui, 2013), a través de la aplicación del Modelo CLIOUNing, donde porcentajes representativos (más del 40%) del personal medido percibió un ambiente aceptable que lo lleva a sentirse satisfecho con las posibilidades internas brindadas por la institución, para poder desarrollar sus habilidades y capacidades.

#### **4.1.2.3. Interacción en la actualidad.**

Los cuatro ítems de la dimensión “interacción” muestran situaciones similares a lo que ocurre en la actualidad, con tres de los cuatro elementos; no obstante, se advierte una clara diferencia en relación al indicador del orgullo institucional que es muy superior al resto.

**Tabla 9.**

#### **Resultados de interacción**

<b>Nº</b>	<b>Ítems de la dimensión</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>
04	El personal es reconocido en proporción al trabajo desempeñado	5,1	1,6
07	Estamos orgullosos de pertenecer a la Institución	6,7	0,7
25	Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo	5,0	1,6
34	La información y la comunicación fluye oportuna y directamente	5,2	1,5
	<b>Interacción</b>	<b>5,5</b>	<b>1,0</b>

**Fuente: Modelo CLIOUNing**

**Elaborado por: Walter Crespo**

De su parte, los resultados de la interacción dejan ver que el ítem relativo al orgullo que sienten por pertenecer a la UCACUE es el más alto; en efecto, bordea el nivel máximo de la escala. Ello no ocurre en los ítems de reconocimiento al trabajo, recursos necesarios o la fluidez comunicativa que estarían en una interpretación similar, correspondiente a algo de acuerdo. Como ha sido la constante en el presente estudio, los resultados no coinciden con los de otras investigaciones, donde la percepción ha sido negativa. Es el caso del estudio de Jaik, Tena y Villanueva (2010), cuyo objetivo fue identificar el grado de satisfacción laboral y compromiso institucional en docentes de nivel superior

(posgrado) del Instituto Politécnico Nacional de la ciudad de México y donde los resultados en general son positivos en aspectos como satisfacción laboral y alto compromiso institucional; pero que, en lo que respecta a sentir orgullo por pertenecer a la institución, la percepción de los docentes participantes fue negativa. En el caso de la UCACUE, el mejoramiento en la imagen institucional de la entidad ha contribuido a que docentes, funcionarios, personal de servicios y administrativos hayan incrementado significativamente su sentido de pertenencia hacia la entidad.

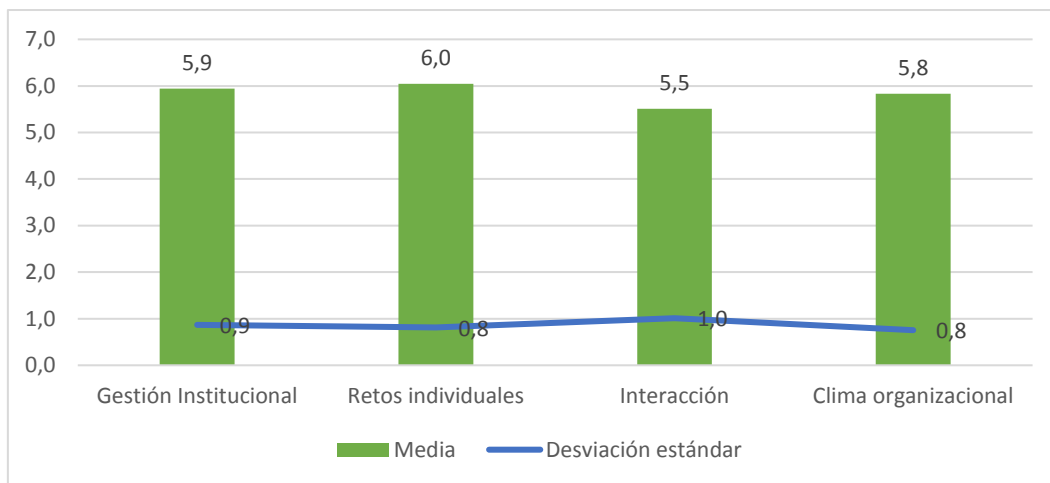
El promedio general de estos aspectos (5,5) muestra un nivel cercano a “muy de acuerdo”, lo que se califica positivo si se lo relaciona con lo planteado por Brea (2014), quien señala que la identificación de los colaboradores con el lugar de trabajo ocurre cuando existen valores, ideas y cosmovisiones que representen a un individuo, lo que estaría evidenciándose en el caso de la UCACUE.

Cuando se comparan estos resultados con el de otra investigación realizada en la misma institución (Banegas, 2016), se confirman que los resultados actuales en interacción reflejan una percepción más positiva.

Los funcionarios de la Universidad Católica de Cuenca, por medio de la evaluación del CEACCES, pudieron detectar criterios que los mantenían vinculados uno del otro. El hecho de sentirse parte de algo es una de las necesidades básicas del ser humano como ser social, por lo que psicológica y socialmente un sujeto se siente satisfecho y realizado, comprometido a la colectividad, promotor del aspecto físico de la organización, por medio de una estructura curricular definida y organizada.

#### ***4.1.2.4. Resumen de dimensiones en la actualidad.***

El resumen del cuestionario por dimensiones, tras el proceso de evaluación realizado por las entidades de control, muestra un nivel general alto.



**Gráfico 2. Dimensiones del CLIOUNing sobre lo que los participantes creen que ocurre actualmente**

**Fuente:** Modelo CLIOUNing

**Elaborado por:** Walter Crespo

Si bien es cierto, “gestión institucional” y “retos individuales” son iguales en términos de significancia estadística ( $p > 0,05$ ), ambos son diferentes con respecto a la interacción ( $p < 0,05$ ) que obtuvo el indicador más bajo del estudio (véase tabla 10).

A continuación, se realiza una comparación de dimensiones con la prueba no paramétrica denominada U de Mann Whitney.

**Tabla 10.**

*Comparación de dimensiones*

Dimensiones	Dimensiones	P
Gestión institucional	Retos individuales	0,290
	Interacción	0,000
Retos individuales	Gestión institucional	0,290
	Interacción	0,000
Interacción	Gestión institucional	0,000
	Retos individuales	0,000

**Fuente:** Modelo CLIOUNing

**Elaborado por:** Walter Crespo

Actualmente los participantes tienen un buen concepto de la gestión institucional y de los retos individuales, resultados que coinciden con el del estudio realizado por Yerba y Llanqui (2013), donde, respecto a la gestión institucional, la mayoría de la población investigada se consideró satisfecha, puesto que cuentan con actividades planificadas, adecuada dirección y ejecución

por lo que tienen como resultado a un equipo que conoce sus funciones y responsabilidades como miembros de esta escuela profesional.

Uno de los obstáculos del desarrollo del clima organizacional es la falta de inversión del aspecto físico del lugar. Muchas instituciones invierten en personal y materiales, pero muy pocas se centran en las necesidades de infraestructura y equipos tecnológicos, es aquí cuando no se da una buena interacción y comunicación entre los miembros.

Es importante que las autoridades de la UCACUE inviertan en equipos y lugares, en donde los miembros puedan relacionarse físicamente, en donde lo lúdico y la práctica entre en juego, tal como propone Brea (2014). Es por esta razón que, pese a que la UCACUE pudo subir de categoría, aún falta mucho por mejorar en el plano físico e infraestructura; existen campus que tienen un espacio poco adecuado para el desenvolvimiento de las relaciones personales.

#### **4.1.3. Clima organizacional anterior y posterior a los procesos de evaluación.**

Para contrastar la percepción del clima organizacional de la UCACUE, anterior y posterior a los procesos de evaluación, se compararon los resultados de las tres dimensiones mediante una prueba estadística longitudinal, advirtiendo cambios significativos en cada una de ellas. A su vez, el p valor se calculó por medio de la prueba no paramétrica de Wilcoxon para muestras repetidas:

**Tabla 11.**

*Comparación de las dimensiones antes y después de las evaluaciones*

Dimensiones	Antes de las evaluaciones		Después de las evaluaciones		Diferencia entre antes y después		P
	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	
Gestión institucional	4,5	1,4	5,9	0,9	1,4	1,4	0,000
Retos individuales	5,2	1,3	6,0	0,8	0,9	1,3	0,000
Interacción	4,8	1,2	5,5	1,0	0,7	1,4	0,000
Clima organizacional	4,8	1,2	5,8	0,8	1,0	1,2	0,000

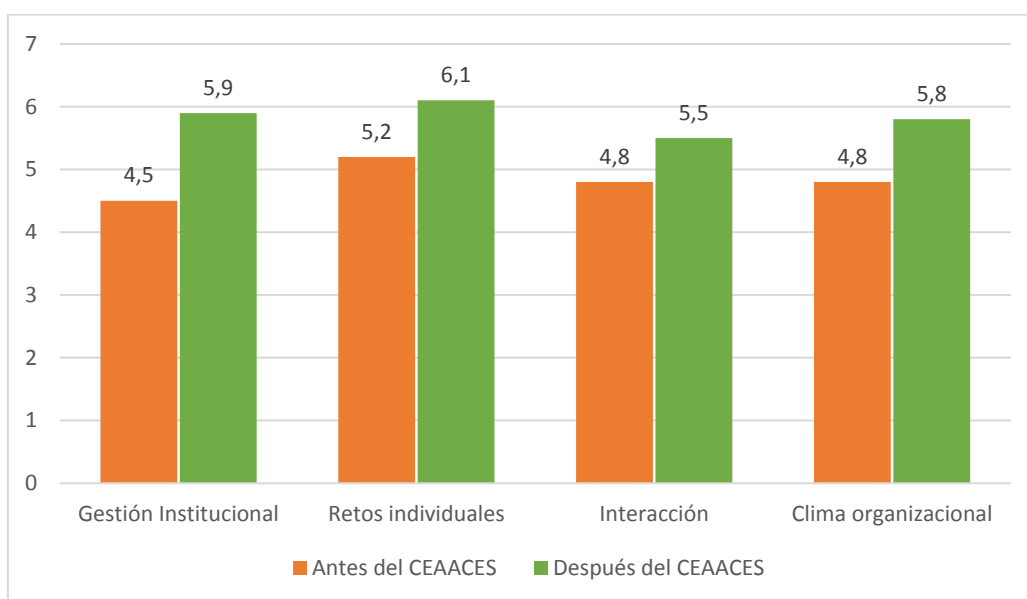
**Fuente: Modelo CLIOUNing**

**Elaborado por: Walter Crespo**

En las tres dimensiones estudiadas se indica que existe un incremento favorable posterior a los procesos de evaluación ( $p < 0,05$ ). En efecto, en “gestión institucional”, en un principio equivalente a algo de acuerdo, con afirmaciones en torno a este aspecto, se incrementó hasta que el personal tenga una visión con la que están más de acuerdo. “Retos individuales”, en un principio equivalía a que estaban algo de acuerdo con sus objetivos, mientras que, en la actualidad, tras el proceso del CEAACES se ha llegado a estar de acuerdo con sus propios retos.

La dimensión que menos se ha incrementado es “interacción”, sin embargo, es importante resaltar que sí ha existido una mejora significativa entre el antes y el después de la medición. El clima organizacional, a nivel general, al principio estaba en un nivel con el que los funcionarios decían estar algo de acuerdo; sin embargo, tras el proceso de evaluación realizado en los últimos años por parte del CEAACES, se llegó a estar completamente de acuerdo.

A continuación, se ilustra la situación general del clima organizacional con respecto a las evaluaciones.



**Gráfico 3. Diferencias entre pre y pos-test**

**Fuente: Modelo CLIOUNing**

**Elaborado por: Walter Crespo**

Se constata el incremento de las dimensiones; la que más incremento presenta es “gestión institucional”, seguida de “retos individuales” y, en menor medida, “interacción”. Puesto que la gestión institucional es uno de los primeros

pasos que debe seguir una organización para mejorar su calidad y ofrecer un mejor clima, los directivos le han otorgado una gran prioridad a este tema. En efecto, la UCACUE no únicamente revela en el presente estudio un incremento mayor en este aspecto, sino también en el último informe entregado por el CEAACES a la propia entidad, donde se determina un nivel satisfactorio en “gestión institucional” (UCACUE, 2017). En tal caso, la mejoría en los resultados puede atribuirse a que las evaluaciones efectuadas por el CEAACES y los resultados ciertamente negativos derivados de ellas, se habrían constituido en un llamado de atención para toda la institución y para cada uno de los colaboradores, lo que significó un deseo de cambio adecuadamente canalizado por las nuevas autoridades y directivos de la institución.

El compromiso académico que tiene la UCACUE para con la población de las distintas provincias, habrá significado el imperativo más importante que motivó a cada uno de los miembros de la comunidad universitaria a desarrollar cambios en sus respectivas funciones, de ahí que no resulta extraño que el clima organizacional haya sido uno de los elementos beneficiados, directa o indirectamente.

Se ha comparado el incremento producido en cada una de las dimensiones del clima organizacional encontrando que la más destacada es “gestión institucional” (ver tabla 12), para lo cual se aplicó la prueba no paramétrica denominada U de Mann Whitney:

**Tabla 12.**

*Comparación de las diferencias de las dimensiones*

<b>Dimensiones</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>p</b>
Gestión institucional	Retos individuales	0,000
	Interacción	0,000
Retos individuales	Gestión institucional	0,000
	Interacción	0,281
Interacción	Gestión institucional	0,000
	Retos individuales	0,281

**Fuente: Modelo CLIOUNing**

**Elaborado por: Walter Crespo**

La comparación entre el incremento de cada una de las dimensiones deja ver que “gestión institucional” es la que más ha incrementado y, de hecho, se diferencia significativamente de “retos individuales” e “interacción” ( $p < 0,05$ ), sin



embargo, entre estas dos no se advierte una diferencia significativa ( $p>0,05$ ), esta situación se muestra en la tabla 11 que compara las diferencias del antes con el después.

#### 4.1.4. Comparación del incremento del clima organizacional según actividades de los funcionarios

Las dimensiones “gestión institucional” y “retos individuales” muestran que el incremento está asociado con las funciones de las autoridades ( $p<0,05$ ). En efecto, en las dos dimensiones se observó que las apreciaciones son mayores en el grupo de autoridades evaluadas seguidas por el personal administrativo, mientras que el incremento no es tan marcado entre los docentes y personal de servicio. Lo mismo ocurrió con el clima organizacional a nivel general; en ellos se observan valores superiores para las autoridades, mientras que el resto de actores no muestran diferencias significativas. Estos resultados coinciden con los obtenidos en el estudio desarrollado por Adenike (2011), que destacaba resultados diferentes en las percepciones sobre el clima organizacional de directivos y del resto de funcionarios. Para la comparación del incremento alcanzado en clima organizacional se empleó la prueba no paramétrica denominada Kruskal Wallis:

**Tabla 13**

*Comparación del incremento del clima organizacional según actividades de los funcionarios*

Dimensiones	Funcionarios	N	$\bar{X}$	s	p
Incremento en “gestión institucional”	Administrativo	51	1,5	1,4	0,004
	Autoridades	12	2,7	1,3	
	Docentes	139	1,3	1,4	
	Servicios	9	0,8	1,3	
Incremento en “retos individuales”	Administrativo	51	0,7	1,2	0,007
	Autoridades	12	2,1	1,4	
	Docentes	139	0,8	1,3	
	Servicios	9	0,4	1,7	
Incremento en “interacción”	Administrativo	51	0,8	1,2	0,072
	Autoridades	12	1,6	1,4	
	Docentes	139	0,6	1,4	
	Servicios	9	0,3	1,4	
Incremento en “clima organizacional”	Administrativo	51	1,0	1,1	0,004
	Autoridades	12	2,1	1,2	
	Docentes	139	0,9	1,2	
	Servicios	9	0,5	1,4	

**Fuente: Modelo CLIOUNing**

**Elaborado por: Walter Crespo**

Se puede observar un incremento significativo en el clima organizacional, según la percepción de todos los funcionarios, aunque entre el personal de servicios se observa un puntaje menor. El personal de servicios es el que menos cree que se haya mejorado la situación en contraste con lo que ocurría previamente a las evaluaciones; resultados que difieren de los obtenidos por un estudio realizado en una universidad de Venezuela (Almeida & Arruti, 2008), donde los colaboradores, incluido el personal de servicios, consideraban que el clima organizacional en la institución investigada era óptimo.

## **4.2. Segunda fase: Profundización**

### **4.2.1. Grupo Focal.**

#### **4.2.1.1. Aspectos generales.**

Con la finalidad de verificar si los cambios en el clima organizacional en la UCACUE se relacionan con las evaluaciones institucionales o con el cambio en el liderazgo institucional, se realizó un grupo focal con siete funcionarios de la institución. Sus respuestas contribuyeron a reforzar los hallazgos obtenidos por el modelo CLIOUNing de medición al clima organizacional, el mismo que permitió constatar una mejoría significativa en todas las dimensiones analizadas, al tiempo que demostró el impacto de las evaluaciones a las IES en dicha mejoría. La información proporcionada por los participantes en el grupo focal permitió matizar tales resultados.

Los temas que fueron puestos en consideración de los participantes, junto con los nombres del moderador y los participantes, se detallan a continuación:

#### **Criterios de análisis:**

1. Evaluación del CEAACES.
2. Liderazgo y gestión institucional.
3. Retos individuales.
4. Interacción.
5. Propuestas de mejoramiento al clima organizacional.

### **Preguntas planteadas durante el grupo focal:**

1. ¿Qué elementos en la evaluación del CEAACES influyeron en la mejora del clima organizacional de la UCACUE?
2. ¿De qué manera han influenciado dichos cambios organizacionales en el nuevo liderazgo institucional?
3. A nivel personal, ¿sus actuales retos responderían a los estándares del CEAACES o a las oportunidades institucionales?
4. ¿Qué aspectos deberían cambiar en el sistema de comunicación interna de la UCACUE, para así mejorar la interacción entre los funcionarios?
5. ¿Qué estrategias propondrían ustedes para fortalecer el clima organizacional?

### **Moderador:**

Walter Crespo: Coordinador pedagógico.

### **Participantes:**

- Sazkya Palomeque: Abogada, defensora universitaria y encargada de derechos humanos.
- Danilo Crespo: Ingeniero. Asistente TIC
- Viviana Villavicencio: Asistente Talento Humano.
- Adrián Sanchez: Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Área de comunicaciones.
- Celio Andrade: Ingeniero. Director de Capacitación Docente.
- Johana Chitacapa: Ingeniera. Asistente de Administración.
- Xavier Peralta: Ingeniero. Dirección de Talento Humano.

#### **4.2.1.2. Análisis del grupo focal.**

Con respecto al impacto de las evaluaciones realizadas por el CEAACES a la gestión de la UCACUE, los participantes del grupo focal ratifican que existió una clara mejoría en el clima organizacional de la institución universitaria. Hay un consenso generalizado de que el proceso educativo, el clima organizacional, la calidad en la educación, así como la planificación administrativa y docente tuvieron una transformación importante a partir de las evaluaciones implementadas, de ahí que la visión con respecto a este proceso evaluativo resulta principalmente positiva; sin

embargo, uno de los participantes, aunque compartió el mismo criterio general, agregó que: “este organismo regulador y controlador colocó una camisa de fuerza a las universidades para que todas, sometidas a un mismo instrumento de evaluación, tengan un norte hacia una mejora en la calidad de su educación”, y en todos sus procesos. Es decir, aunque en ciertos docentes se mantiene la impresión de que hubo un sentido impositivo en las evaluaciones, están conscientes de los cambios generados.

Sin embargo, los participantes aclararon que la mejoría evidenciada no se debió exclusivamente a los procesos de evaluación desarrollados por el CEEACES, sino que en esta transformación académica, administrativa y física (infraestructura), tuvieron decisiva influencia las características, compromisos y acuerdos establecidos al interior de la propia comunidad universitaria, la cual desarrolló, al mismo tiempo que las evaluaciones, planes de mejoramiento que, al final, dieron sus frutos. Tal como se señaló durante el diálogo, la Universidad fue capaz de crear y poner en funcionamiento sus propios procesos. A su vez, factor determinante en la consecución de los objetivos planteados fue el liderazgo ejercido por el Rector de la UCACUE, cuya elección y nombramiento, coincidentalmente, se realizaron en el mismo año de las evaluaciones (2013) y quien, a criterio de los participantes, supo liderar los procesos de cumplimiento acordes a las nuevas exigencias.

Con respecto al tipo de liderazgo ejercido en la actualidad en la UCACUE, en el grupo focal se habló de un estilo participativo, donde la apertura por parte del rectorado es mayor, las prácticas democráticas son una constante y en las que el tratamiento sobre ciertos temas se efectúa de manera directa y respetuosa. Al mismo tiempo, este estilo de liderazgo, firme pero accesible, ha ejercido una clara influencia en cada uno de los diferentes líderes departamentales, quienes de manera individual han dirigido los respectivos procesos de mejora al interior de las áreas que les competen.

A su vez, otro aspecto destacado durante el diálogo fue la manera en que las exigencias de mejora fueron asumidas por cada uno de los docentes, funcionarios y personal de servicio en sus respectivas labores y cómo estas resultaron fundamentales para la transformación evidenciada. Al momento de plantearse durante el grupo focal la cuestión de si los retos individuales actuales son respuesta a los estándares establecidos por el CEEACES o, en su defecto, devienen de las oportunidades institucionales presentadas, los participantes consideraron que, sin duda, hubo al principio una reacción

lógica a las exigencias de las entidades evaluadoras pero que, posteriormente, fueron las actitudes y características personales las que incidieron en el cumplimiento de los nuevos objetivos.

En tal sentido, los retos individuales asumidos por cada uno de quienes laboran en la UCACUE se originan, parcialmente, en las disposiciones emitidas por el órgano de control, pero, al final, son las decisiones voluntarias expresadas en el deseo de superación, en el interés por mejoras salariales, en la seguridad laboral, en el afán personal por entregar un servicio de calidad, las que constituyen el punto de inflexión en los procesos de mejoramiento. Concluyen los participantes señalando que las condiciones y los recursos proporcionados por la institución universitaria deben propender a favorecer, no únicamente al equipo docente sino, además, a quienes se desempeñan en áreas administrativas y de servicios.

Por su parte, consultados sobre los aspectos que deberían cambiar en el sistema de comunicación interna de la UCACUE y que contribuirían a mejorar la interacción entre los funcionarios, los participantes, en primer lugar, definieron a la interacción como la capacidad de trabajar en conjunto y la articulación creativa entre compañeros. A su vez, hicieron recomendaciones que ayudarían a fortalecer el desempeño de los distintos departamentos, al tiempo que sugirieron el aprovechamiento de los conocimientos de cada uno de los colaboradores, lo que redundaría institucionalmente, pues se ofrecería un mejor servicio a los usuarios. De igual manera, durante el grupo focal se refirió a la existencia de duplicidad en las tareas, desconocimiento sobre a quién van dirigidas las órdenes, así como la presencia de personas que no están al tanto de las actividades, metas y objetivos a cumplir, todo lo cual se debe a fallas en lo comunicativo, un aspecto que deberá ser mejorado, señalaron los participantes. “La comunicación –indicó un participante– conjuntamente con la cultura organizacional permitirá un ambiente o un clima organizacional aceptable.”

Aunque en líneas generales hay una opinión positiva sobre el clima organizacional actual, no se descarta la necesidad de fortalecer lo alcanzado, por lo que durante el diálogo se plantearon estrategias que podrían contribuir a este fin. Fue recurrente el proponer capacitaciones continuas en distintas áreas y dirigidas a todos los colaboradores y no, exclusivamente, enfocadas en el cuerpo docente; fundamentalmente, se sugieren capacitaciones en gerencia académica y administrativa.

Al mismo tiempo, se recomendó mejorar las vías de comunicación entre todos los compañeros, lo que, en el caso particular de la UCACUE (señalaron los participantes) no se estaría dando de manera oportuna, constituyéndose en una falencia bastante grande que requiere ser mejorada de inmediato. Para ello, se sugirió, se vuelve indispensable instaurar procesos y normas que consoliden una comunicación más dinámica.

Así mismo, se recomienda generar manuales de funciones y procedimientos que definan la estructura orgánica de las diferentes áreas y departamento de la UCACUE y en los que se establezcan claramente las actividades de cada funcionario, lo que redundará en la mejora de las relaciones personales entre todos. Los procedimientos, por su parte, considerarán las necesidades de cada departamento. Finalmente, se propuso desarrollar procesos de socialización entre todo el personal que ayuden a mejorar el sistema y que permitan a cada uno saber qué hacer cuando son delegadas las actividades. Dicha socialización posibilitará a la comunidad conocer los cambios y qué es lo que se pretende generar a través de los procesos de innovación y de mejora del ambiente, la estructura, la cultura, es decir, todo lo que tiene que ver con la interrelación.

## **CAPÍTULO 5**

### **PROPUESTA**

En el presente capítulo y con base en los hallazgos obtenidos, se formula una propuesta de mejoramiento de la interacción entre los funcionarios de la UCACUE, para ello se implementará una adecuada gestión de los recursos de trabajo. Para la propuesta se involucrará a todos los funcionarios, en razón de que el clima organizacional consiste en un constructo resultante de la confluencia de todo el personal, de ahí la importancia de considerar sus necesidades. Se incluirá una matriz de marco lógico, la misma que contendrá indicadores verificables y objetivos, los medios de verificación y los supuestos.

#### **5.1. Título de la propuesta**

Mejoramiento de la interacción entre los funcionarios de la UCACUE por medio de una adecuada gestión de los recursos de trabajo, de la implementación de un sistema de comunicación eficiente y el diseño de un manual de funciones, lo que contribuirá a fortalecer el clima organizacional de la institución, periodo 2017 - 2018.

#### **5.2. Antecedentes**

En el trabajo titulado: “Impacto de las evaluaciones a las instituciones de educación superior del Ecuador en el clima organizacional de la Universidad Católica de Cuenca” se determinó que el clima organizacional de la institución mejoró luego de las evaluaciones, particularmente en dos de las dimensiones de estudio: “gestión institucional” y “retos individuales”. La primera mejoró de 4,5 a 5,9 en una escala Likert de 7, y la segunda de 5,2 a 6,1. Es decir, en cada una de estas dimensiones se progresó en aspectos como el reconocimiento de la calidad de la gestión, equipo de trabajo, planificación institucional, definición y estructura en el trabajo, adaptación a nuevos retos, estándares de desempeño, y desarrollo de habilidades y conocimientos.

En cambio, la dimensión “interacción” y cada uno de los ítems que la integran evidenciaron una mejoría de menor grado que las otras dimensiones. Al momento de efectuarse el análisis se determinó que el personal de servicios, los docentes y el personal administrativo, en ese orden, fueron los que tuvieron una percepción menor con respecto a la mejoría en la dimensión señalada, mientras que el acceso a los recursos de trabajo (tecnológicos, informáticos, humanos o materiales) se constituyó en el ítem de la dimensión “interacción” que tuvo una percepción menos positiva.

En tal caso, los resultados permiten postular la siguiente situación: al interior del clima organizacional de la UCACUE, la dimensión “interacción” ha sido percibida por parte de los funcionarios (personal de servicio, docentes y personal administrativo), como la que ha tenido una menor mejoría, a la vez que el acceso a los recursos necesarios para realizar las labores ha sido identificado como un aspecto que podría fortalecerse aún más.

A partir de la problemática evidenciada se vuelve indispensable diseñar una propuesta que mejore la interacción entre los funcionarios de la UCACUE (docentes, personal de servicio y administrativo), implementado para ello una adecuada gestión de los recursos de trabajo, comunicación y un manual de funciones. La propuesta, en tal sentido, involucrará a todos los funcionarios que laboran en la institución, en razón de que el clima organizacional es un constructo resultante de la confluencia de todo el personal, de ahí la importancia de incorporar las necesidades de los funcionarios.

### **5.3. Justificación**

La presente propuesta encuentra su justificación en razón de que con su aplicación se contribuiría a fortalecer la interacción entre los funcionarios de la UCACUE, la misma que, pese a haber evidenciado una mejoría significativa en relación a fechas anteriores a las evaluaciones, es la dimensión percibida por los funcionarios como la de menor mejoría. El diseño y la consiguiente implementación de la propuesta traerán consigo que el clima organizacional de la UCACUE alcance niveles óptimos y que, por ende, los objetivos planteados por



autoridades y demás funcionarios se cumplan, lo que redundará en beneficio de estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa.

## **5.4. Objetivos**

### ***5.4.1. Objetivo General.***

Fortalecer la interacción entre todos los funcionarios de la UCACUE por medio de una adecuada gestión de los recursos de trabajo, implementación de un sistema de comunicación eficiente y el diseño de un manual de funciones, contribuyendo a fortalecer el clima organizacional de la institución.

### ***5.4.2. Objetivos Específicos.***

- Gestionar el acceso de todos los docentes de la UCACUE a los distintos equipos dispuestos en el aula audiovisual y en los diferentes laboratorios.
- Desarrollar un proceso de capacitación en el uso de TIC dirigido a docentes, personal administrativo y personal de servicios, con el fin de asegurar el uso eficiente de dichas herramientas tecnológicas.
- Implementar un sistema de coordinación adecuado entre el personal administrativo y el personal de servicios de la UCACUE, que posibilite el acceso inmediato a los suministros y materiales requeridos para ejecutar las respectivas funciones.
- Proponer el diseño, la implementación y evaluación de un sistema de comunicación eficiente que contribuya a una mejor interacción entre los distintos colaboradores.
- Sugerir el diseño, implementación y evaluación de manuales de funciones para los distintos departamentos y facultades de la UCACUE, que ayuden a la asignación clara de las tareas encomendadas.

## **5.5. Fundamento teórico**

La interacción social, en la presente propuesta, refiere a la medida en que los miembros de la UCACUE interactúan entre sí en términos de confianza, comunicación y coordinación. Estudios previos han reconocido la importancia de la interacción social - interpersonal para permitir el manejo del conocimiento entre los individuos (Maldonado, 2007). En contextos de trabajo en equipo y en grupo,

los diferentes miembros del equipo tienen diferentes profesiones y antecedentes y tienden a buscar el conocimiento pertinente de colegas fieles y capaces. La comprensión mutua y la confianza entre los miembros del trabajo permiten a las IES integrar sus conocimientos especializados distribuidos de manera más eficiente. Por lo tanto, las relaciones de confianza mejoran la disposición de los individuos a intercambiar y absorber el conocimiento de otros, llevando así a un mayor intercambio de conocimientos.

Cuando los individuos tienen canales de comunicación más amplios o ricas interacciones de comunicación, se puede facilitar la transferencia de información crítica y conocimiento en entornos intra-organizacionales y los individuos pueden gastar fácilmente recursos considerables para adquirir, compartir y utilizar el conocimiento necesario. Mientras que muchos conocimientos pueden ser escritos o almacenados formalmente, otros conocimientos se almacenan informalmente a través de las memorias colectivas de los individuos (García Solarte, 2009). Por lo tanto, se establece que el conocimiento organizacional se crea a través de la combinación y la comunicación del aprendizaje individual entre los compañeros de trabajo. Además, la coordinación es el grado en que los miembros sienten que sus organizaciones están bien organizadas e integradas. El trabajo del conocimiento se caracteriza por tareas impredecibles, multidisciplinarias y no repetitivas, y las IES requieren un esfuerzo de coordinación para aprovechar los múltiples puntos de vista. Los comportamientos coordinados desdibujan los límites entre las unidades organizativas y estimulan la formación de intereses comunes que, a su vez, apoyan el intercambio y la aplicación del conocimiento necesario dentro de la organización.

La discusión anterior sugiere que la interacción social entre los miembros de la organización, en términos de confianza, comunicación y coordinación, afectaría el intercambio y la utilización del conocimiento. La relación social entre los miembros de la organización es un foro importante para compartir el conocimiento tácito del individuo y su posterior aplicación al contexto organizacional. Debido a la complejidad de transformar el conocimiento tácito individual en una comprensión compartida del conocimiento explícito, el desarrollo y crecimiento de las redes de interacción aumentaría la probabilidad de que la información importante sea transmitida y recordada con el tiempo. Por lo

tanto, el establecimiento de la interacción es necesario para que los miembros de la organización fomenten la variedad de conocimiento requerida para el trabajo e integren oportunamente el conocimiento a través de los límites de la organización. A través de la interacción, el conocimiento diverso y la experiencia de individuos de diversas áreas funcionales pueden ser ensamblados, integrados, y aplicados a la tarea actual.

La interacción interna entre los miembros de una institución es fundamental para el desarrollo del clima organizacional, ya que se genera la visión compartida entre los individuos que la conforman (González, Pieró, & Mañas, 1999). La interacción en el clima organizacional hace referencia a la comunicación entablada entre los sujetos para realizar una gestión óptima grupal, tratando de destacar aspectos de esta dimensión.

Al ser el clima organizacional una estructura compuesta para un grupo, la interacción es fundamental. En cuanto a la educación, Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2011) señalan que la cultura de la interacción involucra a las convicciones y creencias que cada uno de los miembros posee, especialmente en la enseñanza, ya que de esta manera se estará cumpliendo con el funcionamiento laboral. Los autores consideran que el funcionamiento laboral depende de un buen ambiente de trabajo que cuente con las condiciones necesarias para gestionar un buen trabajo.

Recursos para asegurar la calidad del trabajo de los miembros de un grupo educativo son importantes, puesto que permiten un clima organizacional positivo. Estos constituyen los patrimonios materiales, humanos y de infraestructura que la organización pone a disposición de los miembros (Universidad de las Américas, 2013).

García (2012), citando a Robbins (2011), indica que las fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional son los recursos: personas, estructura, tecnología y entorno.

- Personas: individuos y grupos.
- Estructura: puestos y relaciones.
- Tecnología: maquinaria, software y hardware.
- Entorno: gobierno, competencia y presiones sociales.

Los recursos, tanto su mantenimiento como tratamiento, son factores que influyen en la productividad y por lo tanto en el clima organizacional. Por lo que son necesarios de ser considerados en la gestión institucional.

Por su parte, una buena comunicación es importante para la empresa, fundamentalmente porque es decisivo trabajar en equipo. Una comunicación efectiva y honesta une a los empleados; si estos saben que pueden hablar con el directivo sobre los problemas y que serán escuchados, eso los vinculará a la empresa (Almenara, Romeo, & Roca, 2005). La buena comunicación crea equipos y aumenta la lealtad de los empleados. Las instrucciones confusas y las pautas poco claras, en cambio, son malas para todos. Al comunicarse con los empleados, los directivos deben tener claro lo que quieren y esperan. Esto debe ser aplicado ya sea que la comunicación sea a través de reuniones, instrucciones, revisiones de desempeño o por medio de manuales para empleados (Enrique, Madroño, Morales, & Soler, 2008).

Por su parte, es importante que las instituciones cuenten con un manual de funciones, particularmente aquellas que se subdividen en muchas áreas y departamentos. Esta herramienta administrativa le permitirá llevar un serio control con respecto a las funciones que debe desempeñar cada uno de los colaboradores de la entidad (Jiménez D. , 2007). Un manual de funciones se constituye en un instrumento idóneo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad educativa. Entre los beneficios que se derivan de su utilización se destacan los siguientes: en primer lugar, posibilita que el personal interactúe con una mayor consciencia sobre su papel al interior de la entidad, lo cual contribuye en el proceso de interacción. Segundo, anula ciertos desequilibrios en las cargas laborales, evita la duplicidad de funciones o circuitos de trabajos absurdos. Finalmente, se convierte en una herramienta indispensable en la planificación de los procesos operativos y en la definición de planes de carrera (Dessler, 2001).

## 5.6. Matriz de Marco Lógico

Tabla 14.

*Matriz de marco lógico*

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>FIN:</b> Mejorar el clima organizacional por medio de una adecuada gestión de los recursos de trabajo, de la comunicación y de la asignación de funciones al interior de la UCACUE.</p>	<p>El clima organizacional de la UCACUE mejora en un 40% en un plazo de 12 meses.</p>	<p>Evaluaciones periódicas a los funcionarios.  Encuestas.  Modelo CLIOUNing para medir clima organizacional.  Inspecciones.</p>	<p>El proyecto se realizará durante un ciclo. Podrá surgir una prórroga de tiempo.</p>
<p><b>PROPÓSITO:</b> Lograr el fortalecimiento de la dimensión “interacción” entre los funcionarios de la UCACUE.</p>	<p>La percepción de los funcionarios de la UCACUE, con respecto a la dimensión “interacción” mejora en un 30% en un plazo de 12 meses.</p>	<p>Evaluaciones periódicas a los funcionarios.  Encuestas.  Modelo CLIOUNing para medir la interacción.  Inspecciones.</p>	<p>El proyecto se realizará durante un ciclo. Podrá surgir una prórroga de tiempo.</p>

<b>COMPONENTES</b>			
	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>1. Aula audiovisual y Laboratorios</b>	El aula audiovisual tendrá un representante que exija el cumplimiento del cuidado de los equipos y programas en un lapso de 3 meses.	Registro de control a cada funcionario que acceda al aula y a los laboratorios.	Los funcionarios cumplen con el registro necesario al momento de acceder al aula o a los laboratorios.
<b>2. Personal administrativo capacitado</b>	El personal administrativo asignado como custodio de los recursos, en un lapso de 3 meses, se encargará de brindar de manera didáctica una explicación sobre la manipulación y uso de los recursos solicitados al 30% del personal administrativo.	Evaluaciones, encuestas e inspecciones realizadas a los funcionarios sobre el aprendizaje adquirido.	Existe predisposición por parte de los funcionarios de recibir las capacitaciones.  El personal de administración responsable de custodiar los recursos cuenta con la predisposición y las destrezas para capacitar adecuadamente.
<b>3. Carta de compromiso de Cuidado de los Recursos, firmado por todos los funcionarios de la UCACUE.</b>	Un 80% de los funcionarios firman Carta de Compromiso de Cuidado de los Recursos, en un lapso de 3 meses.	Cumplimiento de lo acordado.	Existe predisposición y el debido conocimiento por parte de todos los funcionarios con respecto a la Carta de Compromiso.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:** GESTIONAR EL ACCESO DE TODOS LOS DOCENTES DE LA UCACUE A LOS DISTINTOS EQUIPOS DISPUESTOS EN EL AULA AUDIOVISUAL Y EN LOS DIFERENTES LABORATORIOS.

ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>Selección funcionarios para la representación general de las distintas aulas audiovisuales y laboratorios, quien cumplirá las siguientes funciones:</b></p> <p>*Tener conocimiento sobre Recursos de Trabajo, métodos y herramientas de las TIC en la labor docente.</p> <p>*Recibir y analizar informes mensuales que el recepcionista del aula y los laboratorios entregue.</p> <p>*Recibir las sugerencias y quejas que el recepcionista entregue.</p> <p>*Gestionar las soluciones y aceptaciones de las mismas.</p>	<p>Los recursos de trabajo estarán custodiados por un representante del personal administrativo y del personal de servicios en un lapso de 3 meses, de manera que exista una responsabilidad compartida en la entrega de los recursos.</p>	<p>*Entrevistas al representante sobre el nivel de uso de los Recursos de Trabajo, por medio de los informes de registro.</p>	<p>*El representante podrá inferir qué disciplina, área o carrera de la UCACUE es la que más uso da a los Recursos, que podrá determinarse por el número de registro de docentes o funcionarios de la misma.</p>

ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>Asignación de los funcionarios para que recepen el ingreso de las personas al aula y laboratorios. Tendrán las siguientes funciones:</b></p> <p>*Presentar informes mensualmente sobre la cantidad de registros.</p> <p>*Verificar si las personas que estén dentro de las aulas o laboratorios están cumpliendo con sus obligaciones y responsabilidades sobre los equipos y programas.</p> <p>*Atender las inquietudes de las personas, siempre y cuando estas no sean de nivel técnico, es decir, cuando estas sean sobre: equipos en mal funcionamiento, programas</p>	<p>*En un lapso de 12 meses, el 90% de los funcionarios reciben una atención oportuna al momento de facilitárseles los recursos de trabajo.</p>	<p>*Registro de control a cada funcionario que acceda al aula y a los laboratorios.</p> <p>*Inspección periódica del lugar y los equipos.</p>	<p>*Al recepcionista se le podrá escapar el registro de alguna persona, por lo que para su sustento se instalarán cámaras de seguridad a la entrada y al interior del aula y los laboratorios.</p>



<p>desactualizados, espacio en malas condiciones, entre otros.</p> <p>*Anotar sugerencias que las personas hagan sobre el espacio, equipos y programas.</p> <p>*Pasar las sugerencias y quejas al funcionario de representación general del aula y los laboratorios.</p>			
--	--	--	--

ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>Diseño de un formulario de registro de ingreso y salida del aula y los laboratorios, mismo que conste de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Hora de ingreso y salida.</li> <li>*Campos con el nombre y apellido.</li> <li>*Razón y motivo de ingreso.</li> <li>*Número de personas que ingresan con el responsable.</li> <li>*Firma del responsable.</li> </ul>	<p>*En un lapso de 12 meses, el 100% de los funcionarios que necesiten acceder al aula o a algún laboratorio deberá presentar su identificación institucional.</p>	<p>*Revisar periódicamente el control de ingreso para conocer cuál es el área, disciplina o carrera de la UCACUE es la que más necesita y hace uso de los recursos de trabajo, determinado por todos los funcionarios.</p>	<p>*Los funcionarios que hacen uso de aulas audiovisuales y laboratorios están al tanto de la existencia del registro y de la necesidad de cumplir con las disposiciones.</p>
<p><b>Creación de un plan de convivencia dentro del aula y los laboratorios, mismo que conste de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Aprobación de los funcionarios.</li> <li>*Modificaciones finales.</li> </ul>	<p>En un lapso de 6 meses el Plan de Convivencia estará diseñado y aplicado en un 80%.</p>	<p>Plan de Convivencia expuesto en el aula audiovisual laboratorios.</p>	<p>*Todo funcionario podrá acceder a las capacitaciones de uso y mantenimiento de equipos y programas.</p> <p>*Por seguridad de todos y de todo se instalarán cámaras de vigilancia.</p>

*Uso correcto de los equipos y programas.			
*Limpieza y mantenimiento del lugar.			

**Elaborado por: Walter Crespo**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: DESARROLLAR UN PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL USO DE TIC DIRIGIDO A DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PERSONAL DE SERVICIOS, CON EL FIN DE ASEGURAR EL USO EFICIENTE DE DICHAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.**

ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>Comunicación en la Bolsa de Trabajo sobre la vacante para Capacitador en uso de TIC para Establecimientos de Educación Superior, enfatizando en los siguientes requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Conocimientos de informática avanzada.</li> <li>*Título de Cuarto Nivel.</li> <li>*Dos años mínimos de experiencia.</li> </ul>	<p>En un lapso de 12 meses, el 80% de docentes, el 80% de personal administrativo y el 90% del personal de servicio, se encuentran debidamente capacitados en el uso de las TIC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Entrevistas de trabajo.</li> <li>*Prueba de admisión.</li> </ul>	<p>*Podría haber un funcionario de la UCACUE que cumpla con los requisitos, a quien se le propondrá previamente sobre la vacante.</p>
<p><b>Contratar personal capacitado en uso de TIC, que tendrá las siguientes funciones.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Capacitar a docentes, personal administrativo y personal de servicio sobre el uso de las TIC y su aplicación</li> </ul>	<p>*En un lapso de 12 meses, el 100% de personal capacitado contratado estará disponible a necesidades que cada funcionario tenga.</p>	<p>Evaluaciones, encuestas e inspecciones realizadas a los funcionarios sobre el aprendizaje adquirido.</p>	<p>*Los resultados de los logros de aprendizaje recaerán en el trabajo de los capacitadores.</p>

<p>en las actividades docentes, administrativas y de servicios.</p> <p>*Atender a las necesidades y requerimientos técnicos de los recursos TIC.</p> <p>*Junto con los representantes del personal administrativo y de servicios, gestionará las soluciones y aceptaciones que surjan en torno a los recursos TIC.</p> <p>*Ejecutar actividades y capacitaciones en las que todos los funcionarios de la UCACUE estén presentes.</p> <p>*Disponer de tiempo suficiente para atender a las necesidades de algún funcionario que necesite de capacitaciones extraordinarias.</p>			
--	--	--	--

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE COORDINACIÓN ADECUADO ENTRE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EL PERSONAL DE SERVICIOS DE LA UCACUE, QUE POSIBILITE EL ACCESO INMEDIATO A LOS SUMINISTROS Y MATERIALES REQUERIDOS PARA EJECUTAR LAS RESPECTIVAS FUNCIONES.**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p><b>Diseño de un sistema de coordinación de los recursos de trabajo, en donde se establezca:</b></p> <p>*Sugerencias de todos los funcionarios.</p> <p>*Aprobación de todos los funcionarios.</p> <p>*Incluir el convenio en los estándares institucionales.</p>	<p>*En un lapso de 12 meses estará implementado, en un 70%, un Sistema de coordinación de recursos de trabajo.</p>	<p>*Inspeccionar periódicamente el cumplimiento del convenio.</p> <p>*Analizar las ventajas y desventajas.</p> <p>*Hacer mejoras y mantenerlas.</p>	<p>*Habrán algunos puntos que no han sido trabajados y otros que no son pertinentes.</p>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: PROPONER EL DISEÑO, LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EFICIENTE QUE CONTRIBUYA A UNA MEJOR INTERACCIÓN ENTRE LOS DISTINTOS COLABORADORES.**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p>Diseño de un sistema de comunicación que permita la articulación de la información adecuada entre todos los departamentos que comprenden la administración y las facultades de la UCACUE y que evite los procesos burocráticos.</p>	<p>En un lapso de 4 meses el diseño del sistema de comunicación estará 100% realizado.</p>	<p>*Flujogramas de proceso de la información. *Informes periódicos de los avances en el diseño. *Informe de pruebas previas que permitan constatar la validez del sistema.</p>	<p>Se dispone de los recursos tecnológicos, económicos y humanos para el diseño del sistema.</p>
<p>Implementación del sistema de flujo de comunicación involucrando a los profesionales del Departamento de Comunicación e incorporación de expertos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas.</p>	<p>En un lapso de 8 meses el sistema de comunicación estará implementado en un 100%.</p>	<p>*Informe de los jefes departamentales y de las distintas facultades sobre el correcto funcionamiento del sistema. *Reportes individuales sobre problemas encontrados.</p>	<p>Se cuenta con la autorización de las autoridades competentes para la implementación del sistema.</p>
<p>Evaluación del sistema de comunicación implementado por medio de una matriz de cumplimiento diseñada para tal efecto.</p>	<p>En un lapso de 12 meses la evaluación al sistema de comunicación estará ejecutada en un 100%.</p>	<p>*Reporte de los resultados de las evaluaciones realizadas. *Informe que detalle los beneficios del sistema implementado.</p>	<p>Se dispone de una matriz de cumplimiento previamente diseñada.</p>

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: SUGERIR EL DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES PARA LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS Y FACULTADES DE LA UCACUE, QUE AYUDEN A LA ASIGNACIÓN CLARA DE LAS TAREAS ENCOMENDADAS.**

ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Elaboración de Manuales de Funciones y Procedimientos para los distintos departamentos y facultades, que ayude a la identificación clara y precisa de las tareas asignadas.	En un lapso de 4 meses los diseños de los Manuales de Funciones y Procedimientos estarán concluidos en un 100%.	*Informe de comisiones sobre los borradores de los manuales presentados. *Acta de recepción por parte del Jurídico. *Informes aprobatorios por parte de la comisión de Ética, Procuraduría y Talento Humano.	Se dispone de los recursos humanos para el diseño de los Manuales de Funciones y Procedimientos.
Implementación de Manuales de Funciones y Procedimientos a través de una socialización con todos los funcionarios, que recoja sugerencias de mejoras que contribuyan a depurar asignaciones y procedimientos.	En un lapso de 8 meses los Manuales de Funciones y Procedimientos estarán implementados en un 100%.	*Manuales de Funciones y Procedimientos con el aval de las autoridades correspondientes.	Se cuenta con la autorización de las autoridades competentes para la implementación de los manuales.
Evaluación del conocimiento de los colaboradores, su nivel de compromiso con las tareas asignadas (nivel individual y general), así como los resultados organizacionales a partir de la implementación de los Manuales.	En un lapso de 12 meses la evaluación de la implementación de los Manuales de Funciones y Procedimientos estará ejecutada en un 100%.	*Informe de la evaluación realizada. *Informe de sugerencias para mejorar.	Existe el compromiso por parte de todos los colaboradores de la UCACUE para participar en los procesos de evaluación.

**Elaborado por: Walter Crespo**



## 5.7. Cronograma de actividades

**Tabla 15.**

*Cronograma de actividades 2018*

Alcance y Logro de la Propuesta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presentación de la propuesta al Consejo Directivo												
Aprobación de la propuesta												
Ejecución de la propuesta												
Evaluación de los resultados												

Elaborado por: Walter Crespo

## 5.8. Presupuesto

### 5.8.1. Presupuesto para el componente 1: aula audiovisual y laboratorios.

**Tabla 16.**

*Presupuesto para el componente 1: aula audiovisual y laboratorios.*

Selección de funcionario de Representación General del Aula audiovisual y laboratorios de la UCACUE	*Salario mensual de \$600,00 a más de sus labores ya establecidas en la universidad, multiplicado por seis meses de trabajo. *Implementos y suministros mensuales para su oficina	\$3600,00 \$200,00
Asignación de persona que recepte el ingreso de las personas al aula y laboratorios	*Salario básico de 378,00 y beneficios de ley, multiplicado por seis meses de trabajo. *Implementos y suministros mensuales que necesite	\$2268,00 \$300,00
Creación de un plan de convivencia dentro del aula y los laboratorios	*Impresión plotter del convenio para exponerlo dentro de las instalaciones	\$200,00
		<b>\$6268,00</b>

Elaborado por: Walter Crespo

### 5.8.2. Presupuesto para el componente 2: personal capacitado.

**Tabla 17.**

*Presupuesto para el componente 2: personal capacitado.*

Anunciar en la Bolsa de trabajo sobre la vacante para capacitador en uso de TIC para Establecimientos de Educación Superior	*Pagar al portal en donde se publicará el anuncio, en un lapso de tres días	\$120,00
Contratar personal capacitado en uso de TIC	*Salario mensual de \$950,00 y beneficios de ley, multiplicado por seis meses de trabajo	\$5700,00
		<b>\$5820,00</b>

Elaborado por: Walter Crespo

### 5.8.3. Presupuesto para el componente 3: convenio de cuidado de los recursos.

**Tabla 18.**

*Presupuesto para el componente 3: convenio de cuidado de los recursos.*

Diseñar un convenio de cuidado de los recursos de trabajo.	*Impresión A4 del convenio para registrarlo en las actas	\$0,50 ctvs.
	*Impresión plotter del convenio para colocarlo en las instalaciones.	\$40,00
		<b>\$40,50</b>

Elaborado por: Walter Crespo

### 5.8.4. Presupuesto para el componente 4.

**Tabla 19.**

*Presupuesto para el componente 4. Diseño plan de comunicación.*

Diseño de un sistema de comunicación.	*Implementos y suministros mensuales para el diseño.	\$100,00
Implementación del sistema de flujo de comunicación.	*Inversión en publicidad, flyers, pancartas, correos, etc.	\$500,00
Evaluación del sistema de comunicación.	*Papelería, oficios.	\$50,00
		<b>\$650,00</b>

Elaborado por: Walter Crespo

### 5.8.5. Presupuesto para el componente 5.

**Tabla 20.**

*Presupuesto para el componente 5. Elaboración manual de funciones*

Elaboración de Manuales de Funciones y Procedimientos.	*Implementos y suministros mensuales para su oficina	\$300
Implementación de Manuales de Funciones y Procedimientos a través de una socialización.	*Inversión en publicidad, flyers, pancartas, correos, etc.	\$500,00
Evaluación de la implementación de los Manuales.	*Papelería, oficios.	\$50,00
		<b>\$850,00</b>

**Elaborado por: Walter Crespo**

### 5.8.6. Presupuesto total.

El presupuesto final, sumado de lo que se requerirá para cumplir con los tres componentes establecidos será de \$13.718,50.

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES

El presente trabajo ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Mediante el modelo CLIOUNing se pudieron analizar dos etapas de cambios en el clima organizacional de la Universidad Católica de Cuenca. Luego de las evaluaciones se determinó que se había subido un punto en una escala de 7; de tal manera que la situación original promedio era de 4,8 mientras que casi una década después de los procesos de evaluación, se llegó a 5,8.
- Antes de las evaluaciones a la UCACUE, la dimensión “gestión institucional” se encontraba en 4,5 sobre la escala de 7, en el presente año esta misma dimensión se encuentra calificada con 5,9 en la misma escala. Los aspectos que acompañan a esta dimensión han permitido este notable cambio. Así pues, el aspecto “reconocimiento” tenía una puntuación de 4,1 y hoy tiene 5,6. El aspecto “pertenencia” tenía 5,3 y ahora 6,3; “planificación institucional” estaba puntuado con 4,2 y actualmente con 6,1; “trabajo definido y estructurado” con 4,6 y en la actualidad con 5,8.
- Así mismo, se puede notar un gran progreso en “retos individuales”. Años antes de las evaluaciones estatales, esta dimensión estaba calificada con 5,2 sobre escala de 7, en la actualidad obtiene un puntaje de 6,0. De igual manera, los aspectos que determinan esta dimensión han permitido el progreso de la misma, y del clima organizacional de la institución. Adaptación antes de las evaluaciones calificaba con un 5,2 y hoy tiene 6,1; “estándares de desempeño” alcanzaba a 5 y en la actualidad 6; “desarrollo de habilidades” y “conocimientos” un 5,3 y actualmente 6,1.
- Sin embargo, una de las dimensiones del clima organizacional, la “interacción”, no ha tenido gran progreso. Se observa un aumento de 4,8 a 5,5 en la escala de 7. Esto se debe a los aspectos que están implicados en esta dimensión. El “reconocimiento del trabajo grupal” mejoró a 5,1, el

“orgullo de pertenencia” a 6,7, los “recursos de trabajo” a 5,0 y la “información y la comunicación fluida” a 5,2. La dimensión “interacción” y cada uno de los ítems que la integran evidenciaron una mejoría de menor grado que las otras dimensiones. Al momento de efectuarse el análisis se determinó que el personal de servicios, los docentes y el personal administrativo, en ese orden, fueron los que tuvieron una percepción menor con respecto a la mejoría en la dimensión señalada, mientras que el acceso a los recursos de trabajo (tecnológicos, informáticos, humanos o materiales) se constituyó en el ítem de la dimensión “interacción” que tuvo una percepción menos positiva.

- En el grupo focal se reafirmó que el clima organizacional tuvo una transformación importante a partir de las evaluaciones implementadas. Sin embargo, los participantes aclararon que esta no se debió exclusivamente a las evaluaciones, sino que influyeron los procesos establecidos al interior de la propia comunidad universitaria. A su vez, factor determinante en la consecución de los objetivos planteados fue el liderazgo ejercido por el Rector de la UCACUE, de estilo participativo y que ha influido en los líderes departamentales. Por su parte, los retos individuales se originarían, parcialmente, en las disposiciones emitidas por el órgano de control, pero, al final, son las decisiones voluntarias las que constituyen el punto de inflexión en los procesos de mejoramiento. Finalmente, se habló de la necesidad de fortalecer lo alcanzado, por lo que se plantearon estrategias: capacitaciones continuas en distintas áreas y dirigidas a todos los colaboradores, mejoramiento de las vías de comunicación entre todos los compañeros, generación de manuales de funciones y desarrollo de procesos de socialización.

## CAPÍTULO 7

### RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en el presente estudio se recomienda lo siguiente:

- Efectuar un análisis constante, siguiendo para ello el mismo modelo CLIOUNing. Luego de los actuales resultados del CEAACES es importante que la institución no pierda de vista los objetivos educativos y organizativos planteados y que se constituya como una práctica recurrente el seguimiento de la calidad en cada una de las esferas de la UCACUE, esto con el fin de mantener o aumentar las puntuaciones obtenidas, además de no desviar los logros alcanzados en cada una de las dimensiones del clima organizacional. Los resultados alcanzados deben ser entendidos como un punto de partida y no como el fin de un proceso que ha comenzado a dar sus mejores frutos.
- Pese a que “gestión institucional” es una de las dimensiones con mejores puntuaciones y progreso, se recomienda trabajar algunos de sus aspectos, como son “reconocimiento” y “trabajo definido y estructurado”, de manera que, en conjunto, permitan lograr la máxima puntuación a la escala. “Gestión institucional” no debe involucrar únicamente a directivos y autoridades, sino que debe ser un tema que interese a cada uno de los funcionarios de la institución. Futuras investigaciones podrían contribuir a seguir el continuo perfeccionamiento llevado a cabo en la gestión institucional de la UCACUE.
- Por otro lado, al ver que “gestión institucional” y “retos individuales” son las dimensiones del clima organizacional que han progresado notoriamente durante los últimos años de la Universidad Católica de Cuenca, no es recomendable intervenir en estos aspectos por el momento.
- Desarrollar estrategias que permitan trabajar la dimensión “interacción”, misma que no ha podido obtener una puntuación tan alta como las anteriores, debido a la parcial gestión de los recursos de trabajo, los que son

muy importantes en el desempeño docente. De esta manera, el proceso de categorización y acreditación de la universidad podrá establecerse con mejores resultados que el mismo CEAACES reconozca a nivel local y nacional dentro del sistema de educación superior. A través de la propuesta se contribuirá a fortalecer la interacción entre los funcionarios de la UCACUE, la misma que, pese a haber evidenciado una mejoría significativa en relación a fechas anteriores a las evaluaciones, es la dimensión percibida por los funcionarios como la de menor mejoría. El diseño y la consiguiente implementación de la propuesta traerán consigo que el clima organizacional de la UCACUE alcance niveles óptimos y que, por ende, los objetivos planteados por autoridades y demás funcionarios se cumplan, lo que redundará en beneficio de estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa.

- A partir de los resultados obtenidos en el grupo focal, se sugiere implementar en todos los departamentos que componen las distintas facultades de la UCACUE procesos de mejoramiento continuo enfocados en el fortalecimiento de conductas participativas y comprometidas de manera fehaciente con los objetivos institucionales; esto a través de un sistema de comunicación eficiente y en constante revisión. A su vez, para fortalecer el clima organizacional se sugiere desarrollar capacitaciones continuas, tanto para docentes como administrativos, así como el diseño e implementación de un manual de funciones con especificaciones precisas y realistas para agilizar los procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adenike, A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: evidence from Covenant University. *Business Intelligence Journal*, 151-166. Retrieved Septiembre 15, 2017, from <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/1691/1/ORGANIZATIONAL%20CLIMATE%20AS%20A%20PREDICTOR%20OF%20Employee%20Job%20Satisfaction.pdf>
- Agasisti, T., & Johnes, G. (2007). Heterogeneity and the Evaluation of Efficiency: the Case of Italian Universities. *Applied Economics*, 42(11). Retrieved Noviembre 16, 2017, from [http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/25013/ssoar-appcon-2010-11-johnes\\_et\\_al-heterogeneity\\_and\\_the\\_evaluation\\_of.pdf?sequence=1](http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/25013/ssoar-appcon-2010-11-johnes_et_al-heterogeneity_and_the_evaluation_of.pdf?sequence=1)
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Almeida, E., & Arruti, J. (2008, Octubre). *Relación entre perfil motivacional y percepción de clima organizacional en empleados de la UCAB (Caracas) para el 2008*. Retrieved Septiembre 10, 2017, from <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5061.pdf>
- Almenara, J., Romeo, M., & Roca, X. (2005). *Comunicación interna de la empresa*. Barcelona: UOC.
- Álvarez, D., Ruiz, V., Ojeda, J., & Ramírez, N. (2017). Factorial Validity of an Instrument in Order to Measure the Organizational Climate in Preschoolers. *International Journal of Business and Management*, 12(1). Retrieved Octubre 4, 2017, from <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/63984/35320>
- Asamblea General. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior, LOES*. Quito: Registro Oficial Suplemento 298.



- Ayoubi, R., & Massoud, H. (2007). The strategy of internationalization in universities. *Emerald Insight*, 21(4). Retrieved Noviembre 15, 2017, from [https://www.researchgate.net/profile/Rami\\_Ayoubi/publication/228339745\\_The\\_strategy\\_of\\_internationalization\\_in\\_universities\\_A\\_quantitative\\_evaluation\\_of\\_the\\_intent\\_and\\_implementation\\_in\\_UK\\_universities/links/55474b470cf23ff716871d6b.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rami_Ayoubi/publication/228339745_The_strategy_of_internationalization_in_universities_A_quantitative_evaluation_of_the_intent_and_implementation_in_UK_universities/links/55474b470cf23ff716871d6b.pdf)
- Azma, F. (2010). Qualitative indicators for the evaluation of universities performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(1), 5048-411. Retrieved Noviembre 1, 2017, from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042810009225>
- Badillo, I. (1995). Clima y cultura en la organización educativa. In J. Beltrán Llera, & J. Bueno Álvarez, *Psicología de la Educación* (pp. 639-658). Barcelona, España: Boixareu Universitaria.
- Banegas, C. (2016). *Incidencia del Clima organizacional en la motivación de los empleados de la UCACUE*. Guayaquil (Ecuador): UEES (Tesis de maestría).
- Beckman, L., & Pomim, M. (2010). El Individuo en el contexto organizacional y su relación con las tecnologías de la información y comunicación. *Ibersid*, 219-224. Retrieved from Recuperado de <file:///C:/Users/PROYECTOS-II/Downloads/3824-4141-1-PB.pdf>
- Brea, L. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Brito, Y., & Jiménez, J. C. (2009). Evaluación del Clima Organizacional Universitario. Caso: Facultad de Ingeniería – Universidad de Carabobo. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 1(2), 72-80.
- Bunge, M. (2005). *Buscar la filosofía en las ciencias sociales*. México D. F.: Siglo XXI.
- Cachique, C., & Panduro, L. (2016). *Clima organizacional en las instituciones educativas estatales y privadas del nivel primario de la localidad de Iquitos - 2012*. Retrieved Octubre 1, 2017, from

[http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4803/Carmen\\_Tesis\\_Maestria\\_2016.pdf?sequence=1](http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4803/Carmen_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1)

Cantú, R. (2016). Los retos del cambio y la gestión universitaria en México: de lo institucional al plano individual del docente. *XVI Coloquio Internacional de Gestión Universitaria-CIGU*, (pp. 1-7). Arequipa-Perú.

Carvalho, W. (2014). *Processo de Avaliacao Institucional: Efeitos sobre o clima e gestao organizacional em uma institucao de ensino superior*. Retrieved Octubre 5, 2017, from 2014: [http://www6.unama.br/ppad/download/dissertacoes/dissert\\_2014/Dissert\\_Mestrado\\_Wanessa\\_Carvalho.pdf](http://www6.unama.br/ppad/download/dissertacoes/dissert_2014/Dissert_Mestrado_Wanessa_Carvalho.pdf)

CEAACES. (2013). *Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas*. Quito. Retrieved Julio <http://www.uti.edu.ec/antiguo/documents/InformeGeneralSobreEvaluacionAcreditacionYcategorizacion.pdf>, 2018

CEAACES. (2015). *Adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2013 al Proceso de Evaluación, Acreditación y Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas 2015*. Retrieved from <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/>

Chiang, M., Núñez, A., & Huerta, P. (2005). Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. *Revista Horizontes Empresariales*, 4(1), 61-74.

Comisión de Evaluación Interna de la Universidad de Cuenca. (2015). *Manual para evaluación de autoridades y personal académico de la Universidad de Cuenca*. Retrieved from [https://www.ucuenca.edu.ec/images/minisites/comunicacion/MANUAL\\_DE\\_EVALUACION\\_PARA\\_EL\\_PERSONAL\\_ACADEMICO\\_Y\\_DE AUTORIDADES\\_V2.pdf](https://www.ucuenca.edu.ec/images/minisites/comunicacion/MANUAL_DE_EVALUACION_PARA_EL_PERSONAL_ACADEMICO_Y_DE AUTORIDADES_V2.pdf)

CONEA. (2009). *Mandato Constituyente N° 14. Evaluación de desempeño institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador*. Quito-Ecuador.

- Crespo, W. (2018, Julio 16). Grupo Focal . Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Dávila, C. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 271-302.
- De La Torre, M., & Bejarano, P. (2013). *Sistemas de gestión de calidad en instituciones educativas*. Guadalajara: Editorial Universitaria.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson.
- Dos Santos, L., & Vásquez, O. (2012). A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte a avaliação nas instituições de ensino superior. *Avaliação, Campinas, Sorocaba, SP*, 17(1), 46-63. Retrieved November 15, 2017, from <http://submission.scielo.br/index.php/aval/article/download/47773/6082>
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1998). Leadership Style, Social Climate And Organizational Outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity and Innovations Management*, 7(3), 126-130. doi:DOI: 10.1111/1467-8691.00100
- Enrique, A., Madroñero, M., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Univeritat Autònoma de Barcelona.
- Espinoza, C. (2015). Calidad de la educación e índices de gestión en relación con el presupuesto de las universidades del Ecuador en el año 2015. *Universidad y Sociedad*, 8(2), 210-217.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos. 10 Preguntas para la Gestión y el Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales*. Barcelona: OUC.
- Gan, F., & Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Univeritat Oberta de Catalunya.

- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42).
- García, G. (2012). *Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo*. Retrieved 2017, from Recuperado de [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)
- Génesi, M., Romero, N., & Tenido, Y. (2011, enero-abril). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Negotium*, 6(18), 102-128.
- Geuna, A., & Martin, B. (2003). University Research Evaluation and Funding: An International Comparison. *Minerva*, 41, 277-304. Retrieved Noviembre 12, 2017, from [https://www.researchgate.net/profile/Aldo\\_Geuna/publication/226632670\\_University\\_Research\\_Evaluation\\_and\\_Funding\\_An\\_International\\_Comparison/links/0deec51933b3a74383000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Aldo_Geuna/publication/226632670_University_Research_Evaluation_and_Funding_An_International_Comparison/links/0deec51933b3a74383000000.pdf)
- Gil, M. D., Baños, R., Gil, C., & Alías, A. (2006). *La importancia del trabajo en equipos docentes como estrategia de innovación*. Madrid, España: UNESCO.
- González, Á. (2000). Clima organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad. *Ingeniería y Desarrollo*(8), 25-32.
- González, D., & Quintanilla, K. (2017). *Clima organizacional y disposición al cambio en una entidad sin ánimo de lucro*. Retrieved Octubre 4, 2017, from <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/13496/Trabajo%20Grado%20Daniella%20Gonzalez%20Rubio%20Karen%20Quintanilla%20Correcciones.pdf?sequence=3>
- González, L. E. (2005). *El impacto del proceso de evaluación y acreditación en las universidades de América Latina*. San José (Costa Rica): Uned.
- González, V., Pieró, J. M., & Mañas, M. Á. (1999). *El Clima de los Equipos de Trabajo: Determinantes y Consecuencias*. Almería, España: Humanidades.

- Guisado, B., & Vidal, G. (2014). Un estudio del clima organizacional en organizaciones cubanas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Retrieved from <http://xn--caribea-9za.eumed.net/wp-content/uploads/banco-cubano.pdf>
- Hashemkhani, S., & Safaei, A. (2013). Performance evaluation of private universities based on balanced scorecard: empirical study based on Iran. *Journal of Business Economics and Management*, 14(4). Retrieved Noviembre 7, 2017, from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/16111699.2012.665383>
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2017). *Coevaluación docente. Manual para desarrollar el Portafolio*. Quito, Ecuador: Instituto Nacional de Evaluación Educativa.
- Jaik, A., Tena, J., & Villanueva, R. (2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 10(9). Retrieved Octubre 7, 2017, from <http://revistas.umce.cl/index.php/dialogoseducativos/article/download/1099/1111>
- Jaramillo, R. (2012). *Trabajo en equipo*. Retrieved 2017, from Recuperado de <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Jiménez, D. (2007). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Jiménez, M. (2011). El discurso mundial de modernización educativa: evaluación de la calidad y reforma de las universidades latinoamericanas. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 20(2), 219-38. Retrieved Noviembre 9, 2017, from <http://www.redalyc.org/html/122/12218869001/>
- Johnes, G., & Schwarzenberger, A. (2011). Differences in cost structure and the evaluation of efficiency: the case of German universities. *Education Economics*, 19(5), 487-99. Retrieved Noviembre 17, 2017, from <http://eprints.lancs.ac.uk/50738/1/10.pdf>
- Leite, D., & Santiago, R. (2006). Students' perceptions on the influence of institutional evaluation on universities. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 31(6).

Retrieved                    Noviembre                    2,                    2017,                    from  
<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02602930600760264?scroll=top&needAccess=true>

Leydesdorff, L., & Shin, J. (2011). How to evaluate universities in terms of their relative citation impacts: Fractional counting of citations and the normalization of differences among disciplines. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 62(6), 1146-55. Retrieved November 7, 2017, from [https://scholar.google.com/ec/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&as\\_vis=1&q=evaluation+of+universities+201&btnG=](https://scholar.google.com/ec/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=evaluation+of+universities+201&btnG=)

Majad, M. A. (2016, mayo-agosto). Gestión del Talento Humano en Organizaciones Educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165.

Maldonado, M. (2007). El trabajo colaborativo en el aula universitaria. *Revista de Educación*, 13(23). Retrieved October 7, 2017, from <http://www.redalyc.org/html/761/76102314/>

Marsj, H., & Roche, L. (1993). *The Use of Student's Evaluations and an Individually Structured Intervention To Enhance University Teaching Effectiveness*. Retrieved November 19, 2017, from Australian Dept. of Employment: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED353283.pdf>

Martínez, R. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria*. Buenos Aires (Argentina): CONEAU.

Mejías, A., Reyes, O., & Arzola, M. (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. *Universidad, ciencia y tecnología*, 55-61.

Mejías, A., Reyes, O., & Arzola, M. (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. *Universidad, ciencia y tecnología*, 10(38).

Minelli, E., Rebora, G., Turri, M., & Huisman, J. (2006). The Impact of Research and Teaching Evaluation in Universities: Comparing an Italian and a Dutch Case. *Quality in Higher Education*, 12(2). Retrieved November 3, 2017, from [https://www.researchgate.net/profile/Matteo\\_Turri/publication/233236302\\_The\\_](https://www.researchgate.net/profile/Matteo_Turri/publication/233236302_The_)

Impact\_of\_Research\_and\_Teaching\_Evaluation\_in\_Universities\_Comparing\_an\_Italian\_and\_a\_Dutch\_case/links/5720e65808aeaced78907249.pdf

Ministerio de Educación. (2001). *Gestión Institucional “Una gestión democrática para el desarrollo de Comunidades de Aprendizaje y formación socio afectiva”*. Retrieved from Recuperado de [http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/doc/201103041347280.Valoras%20UC.Gestion\\_Institucional\\_Una\\_gestion\\_democratica\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_Comunidades\\_de\\_Aprendizaje.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103041347280.Valoras%20UC.Gestion_Institucional_Una_gestion_democratica_para_el_desarrollo_de_Comunidades_de_Aprendizaje.pdf)

Morales, R., Norzagaray, S., Ceballos, J., Everardo, J., & Camargo, C. (2006). *Proyecto de Modificación del Programa de Ingeniero Industrial*. Retrieved Octubre 5, 2017, from <http://citecuvp.tij.uabc.mx/ecitec/wordpress/docs/pe10.pdf>

Moran, T., & Volkwein, T. (1988). Examining organizational climate in institutions of higher education. *Research in Higher Education*, 28(4), 25-36.

Moreira, L. (2016, octubre). Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 296-308.

Naranjo, G. (2016). *Evaluación-acreditación de la educación superior en el Ecuador, metaevaluación y gestión académica de calidad*. Madrid (España): Universidad Complutense de Madrid.

Ojeda, J. (2014). Clima organizacional en instituciones de educación primaria. *CIGAG*, 11(2). Retrieved Noviembre 15, 2017, from <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2575/4062>

Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational Climate and company performance: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.

Peña, M. (2015). *Metaevaluación del proceso de evaluación global institucional del Ecuador. Análisis y propuesta de mejora mediante la aplicación del Modelo V*. Madrid: UNED.

- Razavi, S. (2007). Designing a model for Evaluation of Universities System. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 1(1). Retrieved Noviembre 25, 2017, from [https://ijms.ut.ac.ir/article\\_23410\\_80d56b23649de81bdf7230b18de27670.pdf](https://ijms.ut.ac.ir/article_23410_80d56b23649de81bdf7230b18de27670.pdf)
- Reinoso Alarcón, H., & Araneda Cea, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54.
- Rivero Gamboa, I. (2013, Mayo 20). *Diagnóstico socio psicológico del clima organizacional en el Programa de trabajadores sociales del municipio de Manatí*. Retrieved Octubre 1, 2017, from <http://roa.ult.edu.cu/handle/123456789/1266>
- Rizzatti, G. (1995). *Análise de fatores significativo do clima organizacional da UFSC: contribucao para implantacao do programa de qualidade*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Rodríguez, G., Ibarra, M., & García, E. (2013). Autoevaluación, evaluación entre iguales y coevaluación: conceptualización y práctica en las universidades españolas. *Revista de Investigación en Educación*, 11(2), 198-210. Retrieved Noviembre 8, 2017, from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4734976.pdf>
- Salazar, C. M., Peña, C. S., Ceja, A. P., & del Rio, E. (2015). Diseño y validación de un instrumento de evaluación del clima organizacional en centros escolares del nivel superior. *Revista Iberoamericana de Educación*(67), 181-196.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4). Retrieved Octubre 5, 2017, from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Salzar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Scielo*, 20(4).



- Sandoval, M. (2004, mayo-agosto). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annu. Rev. Psychol.*, 64(9), 1-9. Retrieved Octubre 1, 2017, from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22856467>
- Schulz, J. (2013). The impact of role conflict, role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK. *Higher Education Research & Development*, 32(3), 464-78. Retrieved Noviembre 18, 2017, from <https://doi.org/10.1080/07294360.2012.680209>
- Segredo Pérez, A. (2011, abril-junio). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Scielo*, 25(2).
- Silva, N. (2003). *Clima organizacional: una proposta dos fatores a serem utilizados para avaliacao do clima de uma instituicao de Ensino Superior*. Florianópolis: Universidad Federal de Santa Catarina.
- UCACUE. (2017). *Informe del CEAACES*. Retrieved from Sitio web oficial de la UCACUE: [www.ucacue.edu.ec](http://www.ucacue.edu.ec)
- Ucros, M. (2011, Mayo-Agosto). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *OMNIA*(2), 91-102. Retrieved Octubre 5, 2017, from <http://200.74.222.178/index.php/omnia/article/viewFile/7359/7348>
- UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Retrieved from Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- Universidad Católica de Cuenca. (2017). *Página corporativa*. Retrieved from <http://www.ucacue.edu.ec/index.php>
- Universidad de las Américas. (2013). *Capítulo 2*. Retrieved from Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/meza\\_b\\_fd/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf)

- Valenzuela, J., Ramírez, M. S., & Alfaro, J. (2011, enero). Cultura de Evaluación en Instituciones Educativas. Comprensión de Indicadores. Competencias y Valores Subyacentes. *Scielo*, 33(131).
- van Raan, A. (2005). Fatal attraction: Conceptual and methodological problems in the ranking of universities by bibliometric methods. *Scientometrics*, 62(1), 133-43. Retrieved Noviembre 4, 2017, from <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2011/bby704/Van%20Raan-Scientometrics-2005.pdf>
- Visbal, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*(29), 121-144. Retrieved Octubre 2, 2017, from <http://www.revistaorbis.org.ve/pdf/29/art6.pdf>
- Vizcaino, J. J., & Martínez, A. (2014). Experiencia ecuatoriana para el cambio organizacional de las Instituciones de Educación Superior como pilar fundamental para el mejoramiento de su calidad académica. *Ciencia Administrativa*, 12(2), 168-173.
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico del clima laboral en una dependencia pública. Tesis de Maestría*. Nueva León, Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nueva León.
- Williams, R., & Van Dyke, N. (2007). Measuring the international standing of universities with an application to Australian universities. *Higher Education*, 819-41. Retrieved Noviembre 7, 2017, from [https://www.researchgate.net/profile/Nina\\_Van\\_Dyke/publication/237446440\\_The\\_International\\_Standing\\_of\\_Australian\\_Universities/links/0c96051e35eab61931000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nina_Van_Dyke/publication/237446440_The_International_Standing_of_Australian_Universities/links/0c96051e35eab61931000000.pdf)
- Wu, H., Chen, J., Chen, I., & Zhuo, H. (2012). Ranking Universities Based on Performance Evaluation by a Hybrid MCDM Model. *Measurement*. Retrieved Noviembre 5, 2017, from <http://www.tara.tcd.ie/bitstream/handle/2262/63901/Ranking%20Universities%20Based%20on%20Performance%20Evaluation%20by%20a%20Hybrid%20MCDM%20Model.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wu, T., Liu, C., & Lu, M. (2007). Safety climate in university and college laboratories: Impact of organizational and individual actors. *Journal of Safety Research*, 38(1), 91-102. Retrieved Noviembre 19, 2017, from <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2007.01.003>

Yerba, R., & Llanqui, Y. (2013). *Percepción del clima organizacional en docentes y administrativos del área de Biomédica de la Universidad Nacional del Altiplano*. Retrieved Septiembre 1, 2017, from [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2809/Llanqui\\_Zamalloa\\_Yaneth\\_Yerba\\_Velasquez\\_Roxana.pdf?sequence=1](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2809/Llanqui_Zamalloa_Yaneth_Yerba_Velasquez_Roxana.pdf?sequence=1)

## ANEXOS

### Anexo 1: Valores originales de los ítems de origen para cada dimensión

Dimensiones	Ítems de origen	Antes de las evaluaciones		Después de las evaluaciones	
		Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	01 somos reconocidos por nuestra gestión de la calidad	4,1	1,8	5,6	1,2
	02 pertenezco a un buen equipo de trabajo	5,3	1,4	6,2	0,9
	03 se cuenta con una planificación institucional que guía nuestras actividades	4,2	1,8	6,0	1,1
	05 el trabajo está claramente definido y estructurado	4,6	1,7	5,8	1,2
	Promedio de la dimensión	<b>4,5</b>	<b>1,4</b>	<b>5,9</b>	<b>0,9</b>
<b>RETOS INDIVIDUALES</b>	19 nos adaptamos rápidamente a las nuevas situaciones	5,2	1,5	6,1	1,0
	20 mantenemos altos estándares de desempeño	5,0	1,6	6,0	1,1
	27 desarrollamos nuestras habilidades y conocimientos	5,3	1,5	6,1	1,0
	Promedio de la dimensión	<b>5,2</b>	<b>1,2</b>	<b>6,0</b>	<b>0,8</b>
<b>INTERACCIÓN</b>	04 el personal es reconocido en proporción al trabajo desempeñado	4,0	1,8	5,1	1,6
	07 estamos orgullosos de pertenecer a la Institución	6,2	1,2	6,7	0,7
	25 tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo	4,5	1,7	5,0	1,6
	34 la información y la comunicación fluye oportuna y directamente	4,4	1,7	5,2	1,5
	Promedio de la dimensión	<b>4,8</b>	<b>1,2</b>	<b>5,5</b>	<b>1,0</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		<b>4,8</b>	<b>1,2</b>	<b>5,8</b>	<b>0,8</b>

## Anexos 2: Cuestionarios aplicados

UCACUE- UCSG

Departamento de Talento Humano

### CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE LA UCACUE



Se solicita respetuosamente a usted llenar el siguiente cuestionario de diagnóstico del clima organizacional de la UCACUE con el propósito de conocer el impacto que han tenido las evaluaciones del CEAACES. Esta misma evaluación se realizará por dos ocasiones, razón por la cual, solicitamos nos haga conocer su número de cédula o pasaporte para emparejar la información. Se garantizará absoluta reserva.

Número de Cédula o pasaporte.....

CLIMA ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIO	
En nuestra búsqueda de oportunidades de mejora continua, le pedimos nos ayude a conocer la opinión que usted tiene sobre nuestra institución. Responda a este cuestionario, evaluando cada aseveración en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo ☹️ y 7 totalmente de acuerdo 😊.	
¡Muchas gracias por su colaboración!	
Yo siento que en la Institución...	
	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Algo en desacuerdo Ni lo uno ni lo otro Algo de acuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
	☹️ 1 2 3 4 5 6 7 😊
• 01 somos reconocidos por nuestra gestión de la calidad	☹️ 1 2 3 4 5 6 7 😊
• 02 pertenezco a un buen equipo de trabajo	☹️ 1 2 3 4 5 6 7 😊
• 03 se cuenta con una planificación institucional que guía nuestras actividades	☹️ 1 2 3 4 5 6 7 😊
• 04 el personal es reconocido en proporción al trabajo desempeñado	☹️ 1 2 3 4 5 6 7 😊
• 05 el trabajo está claramente definido y estructurado	☹️ 1 2 3 4 5 6 7 😊
• 06 todos participamos en las decisiones tomadas	☹️ 1 2 3 4 5 6 7 😊
• 07 estamos orgullosos de pertenecer a la Institución	☹️ 1 2 3 4 5 6 7 😊
• 08 a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar una decisión	☹️ 1 2 3 4 5 6 7 😊
• 09 estoy altamente comprometido con las metas de la Institución	☹️ 1 2 3 4 5 6 7 😊
• 10 tengo un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño personal	☹️ 1 2 3 4 5 6 7 😊
• 11 no se confía en las decisiones individuales, casi todas las cosas son verificadas	☹️ 1 2 3 4 5 6 7 😊
• 12 nos esforzamos por mejorar nuestro desempeño	☹️ 1 2 3 4 5 6 7 😊
• 13 se nos reconoce por nuestra contribución individual	☹️ 1 2 3 4 5 6 7 😊
• 14 cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros	☹️ 1 2 3 4 5 6 7 😊

• 15 no hay suficiente estímulo y reconocimiento por el trabajo bien hecho	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 16 está claro lo que se espera de nuestro trabajo	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 17 tenemos un sistema de promoción que ayuda al crecimiento profesional del personal	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 18 nuestra productividad se ve afectada por las deficiencias en la gestión de la dirección	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 19 nos adaptamos rápidamente a las nuevas situaciones	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 20 mantenemos altos estándares de desempeño	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 21 no existe personal leal a la institución	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 22 estamos orgullosos de nuestro trabajo	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 23 no confiamos lo suficiente entre nosotros mismos	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 24 todos tenemos un mismo propósito institucional	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 25 tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 26 el personal es productivo	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 27 desarrollamos nuestras habilidades y conocimientos	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 28 en algunas situaciones, no he estado claramente seguro de quien es mi jefe	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 29 no soy bien visto por mis superiores si cometo un error en mi gestión	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 30 entendemos las capacidades de cada uno de nuestros compañeros	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 31 nuestra filosofía enfatiza que el personal debería resolver sus problemas por sí misma	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 32 los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 33 nos esforzamos por entender las necesidades de nuestros estudiantes y demás clientes	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 34 la información y la comunicación fluye oportuna y directamente	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 35 no me importa lo que pase aquí	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 36 el personal no está identificado con la Institución	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 37 el personal no está orgulloso de su desempeño	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• Considero que el ambiente laboral en el cual me desempeño es bueno	☹	1	2	3	☹	4	5	6	7	☺
• Me siento satisfecho con el estilo de liderazgo de mis superiores	☹	1	2	3	☹	4	5	6	7	☺
• No me siento satisfecho con los productos y servicios prestados en la Institución	☹	1	2	3	☹	4	5	6	7	☺
• Percibo una buena calidad del servicio ofrecido en la Institución	☹	1	2	3	☹	4	5	6	7	☺



## CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE LA UCACUE

Hace algunos días usted participó de la evaluación diagnóstica actual del clima organizacional institucional; en razón de ello es que se le solicita una segunda evaluación, esta vez en función de su conocimiento histórico de la UCACUE, para que califique los mismos ítems de lo que usted considera sucedía anteriormente al año 2008, es decir, cómo era el clima organizacional universitario antes de las evaluaciones que realizó el CEAACES en nuestra universidad.

Número de Cédula o pasaporte.....

CLIMA ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIO ANTES DEL 2008										
A continuación, se formulan aseveraciones que usted debe evaluar en una escala del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo ☹️ y 7 totalmente de acuerdo 😊 con aquello que considera sucedía antes de las evaluaciones del CEAACES en nuestra universidad.										
¡Muchas gracias por su colaboración!										
Antes de las evaluaciones que el CEAACES realizó en nuestra institución, yo sentía que...										
		Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo	
		En desacuerdo								
		Algo en desacuerdo								
		Mi lo una (1) la otro								
		Algo de acuerdo								
		De acuerdo								
• 01	éramos reconocidos por nuestra gestión de la calidad	☹️	1	2	3	4	5	6	7	😊
• 02	pertenecíamos a un buen equipo de trabajo	☹️	1	2	3	4	5	6	7	😊
• 03	se contaba con una planificación institucional que guiaba nuestras actividades	☹️	1	2	3	4	5	6	7	😊
• 04	el personal era reconocido en proporción al trabajo desempeñado	☹️	1	2	3	4	5	6	7	😊
• 05	el trabajo estaba claramente definido y estructurado	☹️	1	2	3	4	5	6	7	😊
• 06	todos participábamos en las decisiones tomadas	☹️	1	2	3	4	5	6	7	😊
• 07	estábamos orgullosos de pertenecer a la Institución	☹️	1	2	3	4	5	6	7	😊
• 08	a veces no estaba claro quién tenía la autoridad formal para tomar una decisión	☹️	1	2	3	4	5	6	7	😊
• 09	yo estaba altamente comprometido con las metas de la Institución	☹️	1	2	3	4	5	6	7	😊
• 10	yo tenía un sentimiento de búsqueda de mejora continua de mi desempeño personal	☹️	1	2	3	4	5	6	7	😊
• 11	no se confiaba en las decisiones individuales, casi todas las cosas eran verificadas	☹️	1	2	3	4	5	6	7	😊
• 12	nos esforzábamos por mejorar nuestro desempeño	☹️	1	2	3	4	5	6	7	😊
• 13	se nos reconocía por nuestra contribución individual	☹️	1	2	3	4	5	6	7	😊
• 14	cuando tenía una tarea difícil, podía contar con la ayuda de mis compañeros	☹️	1	2	3	4	5	6	7	😊

• 15 no había suficiente estímulo y reconocimiento por el trabajo bien hecho	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 16 estaba claro lo que se esperaba de nuestro trabajo	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 17 teníamos un sistema de promoción que ayudaba al crecimiento profesional del personal	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 18 nuestra productividad se veía afectada por las deficiencias en la gestión de la dirección	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 19 nos adaptábamos rápidamente a las nuevas situaciones	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 20 manteníamos altos estándares de desempeño	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 21 no existía personal leal a la Institución	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 22 estábamos orgullosos de nuestro trabajo	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 23 no confiábamos lo suficiente entre nosotros mismos	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 24 todos teníamos un mismo propósito institucional	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 25 teníamos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 26 el personal era productivo	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 27 desarrollábamos nuestras habilidades y conocimientos	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 28 en algunas situaciones, yo no estaba claramente seguro de quién era mi jefe	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 29 yo no era bien visto por mis superiores si cometía un error en mi gestión	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 30 entendíamos las capacidades de cada uno de nuestros compañeros	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 31 nuestra filosofía enfatizaba que el personal debía resolver sus problemas por sí mismo	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 32 los reconocimientos y estímulos excedían las presiones y críticas recibidas	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 33 nos esforzábamos por entender las necesidades de nuestros estudiantes y demás clientes	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 34 la información y la comunicación fluía oportuna y directamente	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 35 a mí no me importaba lo que pasaba aquí	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 36 el personal no estaba identificado con la Institución	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• 37 el personal no estaba orgulloso de su desempeño	☹	1	2	3	4	5	6	7	☺	
• Considero que el ambiente laboral en el cual me desempeñaba era bueno	☹	1	2	3	☹	4	5	6	7	☺
• Me sentía satisfecho con el estilo de liderazgo de mis superiores	☹	1	2	3	☹	4	5	6	7	☺
• No me sentía satisfecho con los productos y servicios prestados en la Institución	☹	1	2	3	☹	4	5	6	7	☺
• Percibía una buena calidad del servicio ofrecido en la Institución	☹	1	2	3	☹	4	5	6	7	☺



### **Anexo 3: Respuestas de los participantes al grupo focal**

#### **1. ¿Qué elementos en la evaluación del CEAACES han influenciado para esta mejora?**

##### **Abg. Sazkya Palomeque**

Las herramientas de control, la normativa. Primero, ellos hicieron una evaluación del estado de las universidades para reactivarse dentro del modelo de universidades de tercer nivel. Esto se hizo a través del CES, que tiene una especie de rectoría externa. Pero estoy de acuerdo que el proceso de educación mejoró mediante el modelo que implementó el CEAACES. Hay que apuntar que esto coincidió con el cambio de rectores. Obviamente, la gestión de la administración tiene que ir siempre de la mano con la política pública, por lo que yo considero que esto permitió la mejora institucional e implementar el sistema con una administración eficiente.

##### **Ing. Celio Andrade**

Trabajamos en el departamento de Capacitación Docente. Desde mi punto de vista, el hito lo pone la regulación que hace el CEAACES, a través de la posibilidad de generar cambios significativos en las universidades. De hecho, este organismo regulador y controlador les colocó una camisa de fuerza a las universidades para que todas, sometidas a un mismo instrumento de mejora de evaluación, tengan un norte, una dirección en busca de la mejora de la calidad de la educación superior.

No debemos dejar de lado también algunos elementos subyacentes que nacen precisamente de ese hito, de este inicio de regulación, uno de los cuales sería la gestión de la administración en sí mismo de todas las universidades. Porque muchas universidades e instituciones en su intento también han colapsado y a lo mejor no alcanzaron porque no encontraron en el camino una mano que lideren estos procesos que son sumamente duros, desde el punto de vista humano, desde el punto de vista económico, financiero, es decir se requiere una transformación en orientarle a la educación con otro sentido, un sentido mucho más científico, en donde generemos personas que tengan mucho más criterio para resolver los problemas cotidianos en el contexto que estamos instalados.

Por suerte, en el caso de nuestra Universidad, encontramos la mano de un líder que siempre nos ha dirigido bien, que paralelamente a la gestión, digamos así, de este ente de gobierno llamado CEAACES, viene de la mano también de la propia gestión de la Universidad Católica de Cuenca. Hay muchos elementos que deberíamos considerarlo también, porque de pronto esas decisiones, que son acertadas en su momento, generaron ese clima organizacional apropiado para que las personas se vayan empoderando y responsabilizando de sus deberes, de sus quehaceres y, de pronto, esto pasa a constituirse en la convergencia de las intenciones de todos quienes trabajamos en la institución. Cuando queramos visualizar nuestro clima laboral, tendríamos que reconocer aspectos propios que se fueron generando para poder fortalecer esos procesos que vinieron desde afuera.

**Ing. Johana Chitacapa.**

Soy asistente administrativa y en referencia al clima organizacional, realmente este ha cambiado desde la primera vez que la Universidad tuvo su evaluación y eso influye para que ahora tengamos una mejor categoría. La Universidad ha dado un cambio radical no solo en el tema organizacional sino también en los procesos que desarrolla para que estos se lleven a cabo, aparte, obviamente, de las normas que nos pone el CES, los reglamentos, los estatutos que ellos quieren que cumplamos, revisados y evaluados por el CEAACES. Creo también que la universidad influye y crea sus propios procesos para estar acordes a lo que ellos quieren que cumplamos.

**Ing., Viviana Villavicencio.**

En base a su explicación dada aquí, puedo decir que sí, gracias a la regulación que se viene dando por el CEAACES, y gracias a los procesos que se implementaron en la Universidad, se ha visto una mejora, y que con los datos y los números se está demostrando que ha habido una mejora. En tal caso, se necesita de una mejora continua y me imagino que, no solamente a partir de las evaluaciones del CEAACES sino de todas las autoridades y de los que formamos parte de la Universidad, porque es un trabajo que va de la mano entre todos. Estoy de acuerdo con los números que se muestran; claramente se ha logrado una mejora institucional.

### **Ing. Xavier Peralta**

Con respecto a la percepción organizacional, sí ha habido una mejora continua después de la intervención del CEAACES. Esto ha obligado a la institución a tener un crecimiento en los procesos, en la planificación, no solo en lo administrativo sino también docente ya que han obligado que se vayan preparando para entregar una educación de calidad, una educación de primera que nos permita alcanzar una categoría “A” a la que todos estamos encaminados. Hay una intervención muy buena por parte de las autoridades, no solo de la cabeza principal sino también de los diferentes departamentos que han ido mejorando continuamente.

## **2. ¿De qué manera han influenciado estos cambios organizacionales con el nuevo liderazgo Institucional?**

### **Abg. Sazkya Palomeque**

Primero ha sido proactiva, si medimos los índices que usted nos indica, se nota positiva. Hay que cambiar y lo importante es hacer un diagnóstico a través de un FODA, para determinar las deficiencias que se mantienen. Si el incremento ha sido tan positiva durante este tiempo, considero que la administración ha sido positiva en los procesos. En cuanto al factor organizacional, yo pensaría que con ese diagnóstico podría determinarse que todavía tenemos falencias muy fuertes.

Yo pienso que hay ciertos mandos medios que deberían optimizar un nivel de gerencia, sobre todo en el área que sería la docencia, dirigiéndome a los Decanos. El factor administrativo tiene claro el panorama con la gente, con los procesos, pese a que hay mucha gente que está dentro de la institución que no tiene el conocimiento sobre aquello que se debe conseguir, sobre lo que tiene que hacer; entonces, por tanto, no se puede medir por resultados, sino es medible de 8 horas laborables, pero no con resultados.

En lo organizacional, tenemos que dar un servicio de calidad en lo educativo, lo que debería mejorar a través de capacitaciones que contribuyan a conseguir el verdadero objetivo que tiene el CEACACES. En cuanto a gerencia académica y administrativa, estas deben ir a la par de la evaluación.

### **Ing. Celio Andrade**

Pensemos nosotros en que los procesos de cambio requieren generar liderazgos; ese es el objetivo. Si podríamos calificar el estilo de liderazgo diríamos que en la actualidad hay uno de tipo participativo. Se busca ir generando los procesos, ir

mejorando los procesos; siempre estamos buscando la opción de la mejora continua y es así como hemos ido de alguna manera fortaleciendo las diferentes áreas: la docencia, la investigación, la vinculación con la comunidad y, de hecho, la gestión universitaria. Entonces, el liderazgo tiene mucha incidencia, mucha influencia sobre los resultados alcanzados como institución.

**Ing. Johana Chitacapa.**

Sí, concuerdo con la estructura jerárquica que se maneja ahora, es más amplia, mientras que era más complicada la que manejábamos cuando recién empezaba el proceso de acreditación. Esos organismos jerárquicos han ejercido ese liderazgo de que se habla aquí, que han hecho que vaya cambiando lo organizacional desde la parte más baja a la más alta. Más bien ha sido como una guía para alcanzar los procesos.

**Ing. Viviana Villavicencio.**

Ha influenciado en una forma constructiva, pero como los mismos números nos indican, aún estamos un poco bajos; yo creo que hay mucho que trabajar dentro de la institución, a lo mejor cambiar los procesos, siempre enrumados en una mejora continua.

**Ing. Xavier Peralta**

El cambio ha sido positivo. El liderazgo, desde la propia cabeza, ha influenciado a los diferentes líderes departamentales. Veo que los procesos que se manejaban antes tenían muchas falencias; ahora, en cambio, se ha tratado de ir mejorando en cada uno de los procesos, tal vez advirtiendo a cada uno de los subalternos a tomar sus propias decisiones y que eso es muy bueno para encaminar y no entorpecer los procesos, poder sacar resultados para cada departamento. Todo esto considero que es muy bueno para la institución.

**Lic. Adrián Sánchez.**

Vengo trabajando en la Institución más de 14 años y he estado vinculado con el área de comunicación. Con lo que acaban de decir, se ha podido observar que ha habido una incidencia del CEAACES y también del liderazgo que se ha tenido. Hay más acceso por parte del rectorado, hay más democracia, hay más procesos, se puede llegar directamente. Anteriormente era una línea directa, o sea, había autoritarismo desde el régimen rectoral, ahora es mucho más versátil. Las buenas ideas que tiene cada uno de los funcionarios son consideradas. Se adelantan algunos procesos; en lo general, ha sido muy positivo.

**3. A nivel personal, ¿sus actuales retos responden a los estándares del CEAACES o a las oportunidades institucionales?**

**Abg. Sazkya Palomeque**

Los estándares del CEAACES nos ponen ciertos límites. La institución, por lo general, no da las oportunidades, sino más bien -yo pienso-, es el desarrollo personal el que se va viendo de acuerdo a la necesidad del profesional, en desenvolverse mejor en su trabajo dentro de la institución o en pro de los estudiantes. Yo, de mi parte, estoy más de acuerdo en que, más que un tema institucional o estatal, es personal.

El profesional, en forma personal debe buscar la manera de mejorar, no solo en conocimiento, sino también en la experticia, en sus labores diarias. Las oportunidades, la institución sí las brinda: capacitación externa, interna, postgrados, maestrías, cursos profesionales, etc. Lo hacemos día a día de forma personal y si existe una oportunidad, a nivel de la institución, de que se oferte algún tipo de programa también se toma en cuenta. Pero a más de las exigencias producto de las evaluaciones del CEAACES, ha sido netamente a nivel motivacional personal.

**Ing. Celio Andrade**

Inicialmente estuvimos congelados; parece que el golpecito del CEAACES nos despertó a todos los profesionales, sobre todo a quienes nos dedicamos a la docencia, porque se convirtió en una exigencia, cursar maestrías, especializaciones, mejorar nuestras condiciones profesionales para poder articular los procesos sustantivos de docencia, investigación y vinculación en busca de la mejora de la calidad de la educación.

Después de esto, la institución también se fue fortaleciendo y generando los procesos y las oportunidades para que los docentes vayan perfeccionando los conocimientos para poder articular los procesos sustantivos antes mencionados. Esto permitió mejorar a nivel personal, como docente e institución a la vez, con el fin de lograr la acreditación y la re-categorización de las facultades y la universidad. A partir de esto, se van formando hábitos y como ya se ha cumplido con la misión, ya no hay exigencias; sin embargo, se va creando una cultura de este proceso de mejora continua, de este paradigma, de esta forma de pensar por parte de quienes hacemos la Universidad Católica de Cuenca y siempre

precisamos nosotros de prepararnos más para darnos mejores oportunidades dentro de la institución y fortalecer ese proceso llamado docencia.

El llamado es a la investigación, a la capacitación, a la formación continua, a fortalecer esos espacios de vinculación, entre otros. Entonces, nos despertamos, nos descongelamos, cumplimos con los requisitos, luego todo es personal, son retos propios para ir mejorando cada día para generar y entregar un mejor producto a los estudiantes.

**Ing. Johana Chitacapa.**

Yo opino que es más a título personal, las personas buscan su crecimiento profesional y más tarde van concatenadas a oportunidades laborales que les ofrecen. Esto quiere decir, buscar una mejor categoría, mejora salarial y naturalmente mejorar las condiciones laborales del trabajador.

**Ing., Viviana Villavicencio.**

Yo pienso también que es algo más personal, si bien todas estas necesidades han surgido en base a los procesos que nos impuso el CEAACES, que luego desencadena en una necesidad institucional y nosotros, como empleados de la institución, tenemos que limitarnos a seguir esa misma cadena. Sin embargo, hay que puntualizar que los retos son más personales y, si tomamos en cuenta las exigencias hechas por los organismos, se ha dado más oportunidades a los docentes que a los administrativos, quienes deberían ser tomados en cuenta y recibir el apoyo de la misma manera.

**Ing. Xavier Peralta**

Creo que en el ámbito personal, la Universidad nos ha permitido tomar nuevos rumbos, prepararnos mejor para aportar de mejor manera con nuestros conocimientos, mejorar procesos en el campo en que nos estamos desempeñando y fortalecer los departamentos y áreas a través de una planificación correcta, al tiempo que promovemos una mejora continua. Los retos son más personales y no por una obediencia a la institución o a los organismos de control.

**Lic. Adrián Sánchez.**

Quisiera acotar algo más sobre el tema tratado, la superación debe ser personal pero debe ser respaldada y apoyada por la institución. Deben crearse procesos de capacitación continua enfocados no solamente en los docentes sino también en

los administrativos. Necesitamos muchas capacitaciones para seguir incentivando nuestro desempeño laboral, pero que sea a todos por igual.

**4. A nivel personal, ¿sus actuales retos responden a los estándares del CEAACES o a las oportunidades institucionales?**

**Abg. Sazkya Palomeque**

Es obvio que le hace falta a la Universidad Católica de Cuenca una articulación creativa con los compañeros, sobre todo en el fortalecimiento entre los distintos departamentos y aprovechar el conocimiento de todos los compañeros para trabajar juntos y sacar, no solamente provecho institucional, sino un mejor producto, tanto en el campo de la investigación como en el de la academia.

Este aspecto es un punto muy importante ya que permitirá trabajar en coordinación entre los departamentos y, desde ese punto de vista, ir normando aspectos que regulen el buen funcionamiento. En consecuencia, es necesario mejorar las vías de comunicación entre todos los compañeros, que particularmente en nuestra institución no se dan de manera oportuna, lo que resulta una falencia bastante grande que debe ser mejorada a nivel interno.

**Ing. Celio Andrade**

Todos los procesos son perfectibles. De hecho, vamos a encontrar dificultades en el proceso de comunicación. Seguramente no estamos totalmente organizados todavía y eso tiene, de alguna manera, una justificación ya que hemos tratado de generar los procesos y de hacerlo en una dimensión de tiempos muy corta y, posiblemente, haya que articular y alinear los procesos con la estructura y trabajar en la cultura organizacional.

De hecho, la comunicación, conjuntamente con la cultura organizacional va a permitirnos un ambiente o un clima organizacional aceptable. Sería oportuno hacer un análisis de la estructura en general para ver qué es lo que está pasando con estos canales y sistemas de comunicación que deberían fluir, ya que hemos reconocido en esta discusión que existe una mejora institucional, pero en algún lado se está quedando esa comunicación, puesto que se califica como débil, todavía. Habría que incorporar procesos de capacitación continua en las áreas administrativas, en el área docente, buscar de alguna manera articular los procesos de manera que no haya duplicidad de funciones o duplicidad de órdenes, ver el nivel de la estructura jerárquica y ver qué es lo que realmente hace o puede hacer, ver el alcance de cada uno de los departamentos y de las

direcciones para hacerlos perfectibles y, de hecho, se puedan mejorar todos los procesos. De lo contrario, se podría hacer un estudio más amplio y con mayor profundidad para determinar los elementos que, de alguna manera, están frenando esa mejora en este punto.

**Ing. Johana Chitacapa.**

Desde mi punto de vista, radica en la falta de definición de procesos a nivel de autoridades y departamentos, ya que existe duplicidad de tareas y no se conoce, a ciencia cierta, y en muchas ocasiones, a dónde van dirigidas las órdenes. Es necesario hacer una socialización con el personal para mejorar el sistema y que cada uno sepa qué hacer cuando delegan las actividades.

**Ing. Viviana Villavicencio.**

Estoy de acuerdo con lo que han dicho los compañeros. Primero, hay que reconocer que es un cambio organizacional que influye mucho en nuestra cultura; y segundo, no tenemos un manual de funciones y procedimientos, lo que da a lugar al cometimiento de muchos errores.

**Ing. Xavier Peralta.**

Tenemos un problema grave que es la comunicación entre todos los departamentos y a nivel personal también. Sería bueno ver en qué incide o de dónde proviene esa falencia, para ir mejorando los recursos, tiempos y procesos que nos permitan hacer las cosas más rápido. Sería necesario hacer un estudio minucioso al respecto.

**Lic. Adrián Sánchez.**

También coincido con lo expuesto anteriormente; lo que se debería hacer es trabajar con los FODAS para que nos ayuden como departamento y a nivel institucional también. Esto nos permitirá entrelazar procesos y tareas, porque no están bien definidas y siempre habrá algo más que hacer; lamentablemente, no está regulado, lo que dificulta el buen accionar de los funcionarios.

**5. ¿Qué propondrían ustedes para fortalecer el clima organizacional?**

**Ing. Celio Andrade**

Realmente se debería hacer un análisis, tanto a la estructura organizacional, así como a la cultura organizacional. Hemos reconocido que el liderazgo funciona bien, es un liderazgo participativo, en donde se dejan espacios a los mandos medios para que tomen decisiones y den sus aportes, lo que, de hecho, genera



motivación, así lo determina su estudio realizado en donde se demuestra un grado relevante de motivación. Pero es necesario para mejorar que tengamos una mejor organización. De hecho, podríamos hacerlo desde la iniciativa de generar manuales de funciones y procedimientos e ir definiendo la estructura orgánica y, sobre todo, socializar todos estos procesos para que sepa la comunidad cuáles son los cambios y qué es lo que se pretende generar a través de los procesos de innovación y que buscan mejorar el ambiente, la estructura, la cultura y todo lo que tiene que ver con la interrelación entre las personas que laboramos en la Universidad Católica de Cuenca.

**Ing. Johana Chitacapa.**

Hay que enfatizar en la elaboración de manuales de funciones y procesos, en los que se establezcan claramente las actividades de cada funcionario, puesto que esto trascenderá, también, en la mejora de las relaciones personales entre todos los compañeros. Sería bueno que, a través de actividades sociales extra laborales, y por medio de la realización de eventos donde se fomente el compañerismo y se promuevan valores como el respeto, la amistad, entre otros. Esto nos dará la oportunidad de conocernos entre todos e interactuar de manera proactiva, al tiempo que se conocen las actividades que cada uno desempeña en los diferentes departamentos, sobre todo, de aquellos funcionarios que son nuevos. Así mismo, se conocerán los departamentos que se van creando.

**Ing., Viviana Villavicencio.**

Definitivamente, nos hace falta un manual de procedimientos, pero en base a las necesidades de cada uno de los departamentos y en búsqueda de un beneficio netamente institucional.

**Ing. Xavier Peralta.**

A pesar que la Universidad sí cuenta con un manual de funciones, pero al pretender abarcarlo todo, lo que se necesita son manuales a nivel departamental para que se definan bien las actividades que cada trabajador debe cumplir. Es necesario definir las funciones del jefe departamental y de sus subalternos, pero más que nada, las funciones en sí del mismo departamento.

**Lic. Adrián Sánchez.**

Contando con todas las herramientas que acaban de señalar los compañeros, podría decirse que estamos trabajando en equipo. Esto nos permitirá mejorar todos los procesos. En lo general, hasta ahora hemos visto solamente trabajos a

nivel personal. No existe una coordinación y un trabajo en equipo. Por eso considero necesario que se asignen funciones claras a todos y cada uno de los funcionarios en los diferentes departamentos de la Universidad Católica de Cuenca.

**Abg. Sazkya Palomeque**

Tomar como referencia modelos que han desarrollado otras instituciones y que han dado muy buenos resultados, en virtud de que no existen expertos en gerencia académica a nivel interno, situación que, de alguna manera, ha venido bloqueando todos los procesos establecidos en nuestra institución.

En el ámbito administrativo, de la misma manera, se deben establecer políticas para mejorar los procesos de capacitación y acceso a los títulos de cuarto nivel, que beneficien a nivel institucional y personal, y desde esta perspectiva mejorar nuestro servicio educativo a la sociedad.

Por otra parte, en lo comunicacional es necesario instaurar procesos y normas para volverlo más dinámico y que pueda fluir. Sería oportuno hacer un diagnóstico para determinar las falencias de ciertos procesos que disminuyan esa brecha que está causando ciertos problemas en la calificación final. Mejorar las relaciones laborales entre estudiantes, empleados, docentes y autoridades para conseguir eficacia en los resultados. Identificar y mejorar cada una de las necesidades que tienen los diferentes departamentos para promover un servicio más adecuado y óptimo. Hay mucho camino que recorrer y hasta ahora lo hemos hecho bastante bien.



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Sistema Nacional de Educación Superior  
Cultura, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Crespo Crespo Walter Benigno, con C.C: # 0300743234 autor del trabajo de titulación: *Impacto de las evaluaciones a las Instituciones de Educación Superior del Ecuador en el Clima Organizacional de la Universidad Católica de Cuenca*, previo a la obtención del grado de **MASTER EN EDUCACIÓN SUPERIOR** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 3 de agosto de 2018

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Crespo Crespo Walter Benigno  
C.C: 0300743234

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	"IMPACTO DE LAS EVALUACIONES A LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA".		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Crespo Crespo, Walter Benigno		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Guevara Toledo, Carlos Peña Seminario, Verónica Rodríguez Morales, Katia		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Educación Superior		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Máster en Educación Superior		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	3 de agosto de 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	128
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Metodología, Investigación y Gestión Universitaria		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Evaluaciones, clima organizacional, gestión institucional, retos individuales, interacción.		

#### RESUMEN/ABSTRACT:

En el año 2016, la Universidad Católica de Cuenca (UCACUE) fue evaluada nuevamente por el CEAACES para su categorización y acreditación, evidenciándose un avance en los resultados; a partir de esta situación surgió la necesidad de efectuar la presente investigación, cuyo objetivo fue "determinar el impacto que tienen las evaluaciones realizadas por los organismos de control en el clima organizacional de la UCACUE". Para ello, se empleó el modelo CLIOUNing, mismo que tiene un instrumento que mide la "gestión institucional", "retos individuales" e "interacción"; el mismo que se aplicó a 211 funcionarios, distribuidos en: autoridades, administradores, docentes y servidores de las diferentes sedes de la institución en las provincias de Azuay y Cañar. El proceso de estudio estuvo gestionado en dos etapas: la primera se centró en la percepción anterior a las evaluaciones a las IES ejecutadas por los organismos de control con respecto al clima organizacional antes de las evaluaciones, y la segunda midió la situación actual; por lo que se consideró a funcionarios que han trabajado en estos dos períodos, quienes brindaron información sobre ambas etapas. De la investigación realizada, se obtuvieron los siguientes resultados: la dimensión "gestión institucional" antes se situó en 4,5, en la actualidad subió a 5,9; "retos individuales", antes 5,2, ahora se encuentra con 6,1; e "interacción", antes 4,8 en la actualidad con 5,5. Considerando que esta última es la que menos ha mejorado, se formula una propuesta de intervención afín a sus debilidades.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2630825 / 0983914301	<b>E-mail:</b> walterbc61@gmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Ing. Wong Laborde Nancy, PhD	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950 ext. 2624	
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:nwong2004@yahoo.es">nwong2004@yahoo.es</a> / <a href="mailto:nancywonglab@gmail.com">nancywonglab@gmail.com</a>	

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/3903">http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/3903</a>