

HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA EN ECUADOR

Gema Nicole Rezabala Sánchez
grezabala1445@utm.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8471-5836>
Universidad Técnica de Manabí - Ecuador

Gloria Isabel Loor Carvajal
gloria.loor@utm.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7327-2005>
Universidad Técnica de Manabí - Ecuador

Recibido: 03/06/26

Aceptado: 30/08/26

Publicado: 01/09/26

RESUMEN

Las transformaciones de la educación superior han incrementado la complejidad de la gestión universitaria, exigiendo habilidades directivas que favorezcan la coordinación académica, planificación institucional y la toma de decisiones en contextos organizacionales cada vez más complejos. El objetivo de la investigación fue analizar el rol de las habilidades directivas y su relación con la gestión académica universitaria en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí. La investigación adoptó un enfoque mixto, con alcance descriptivo, exploratorio, correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población cuantitativa estuvo integrada por 6.491 estudiantes y una muestra de 342 participantes. El componente cualitativo incluyó nueve directivos. Se aplicó una encuesta estructurada con escala Likert de cinco niveles y una entrevista semiestructurada. La validez de los instrumentos fue determinada mediante juicio de expertos y la confiabilidad del cuestionario alcanzó un Alfa de Cronbach de 0,92. Los resultados evidenciaron niveles altos en habilidades directivas (4,00) y gestión académica (3,98), así como una correlación positiva muy alta entre ambas variables ($p = 0,870$; $p < 0,001$). Se concluye que las habilidades directivas constituyen un eje fundamental para fortalecer la gestión académica y el funcionamiento institucional universitario.

Palabras clave: planificación estratégica, toma de decisiones, organización institucional.

MANAGEMENT SKILLS IN UNIVERSITY ACADEMIC MANAGEMENT IN ECUADOR

ABSTRACT

The transformations of higher education have increased the complexity of university management, requiring management skills that favor academic coordination, institutional planning and decision making in increasingly complex organizational contexts. The research objective was to analyze the role of management skills and their relationship with university academic management in the Faculty of Administrative and Economic Sciences of the Technical University of Manabí. The research adopted a mixed approach, with a descriptive, exploratory and correlational scope, and a non-experimental cross-sectional design. The quantitative population was made up of 6,491 students and a sample of 342 participants. The qualitative component included nine managers. A structured survey with a five-level Likert scale and a semi-structured interview was applied. The validity of the instruments was determined through expert judgment and the reliability of the questionnaire reached a Cronbach's Alpha of 0.92. The results showed high levels in management skills (4.00) and academic management (3.98), as well as a very high positive correlation between both variables ($\rho = 0.870$; $p < 0.001$). It is concluded that management skills constitute a fundamental axis to strengthen academic management and university institutional functioning.

Key words: strategic planning, decision making, institutional organization.

Correo principal para contacto: gloria.loor@utm.edu.ec

1. INTRODUCCIÓN

Los sistemas de educación superior han experimentado grandes transformaciones desde finales del siglo XX asociadas al acceso universitario, intensificación de la internacionalización del conocimiento e incorporación progresiva de tecnologías digitales en los procesos de enseñanza, aprendizaje y gestión académica. Estos cambios han modificado la forma en que las universidades organizan sus funciones de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, generando nuevos desafíos para los modelos tradicionales de gestión académica y liderazgo institucional. En torno a ello, la capacidad directiva en las Instituciones de Educación Superior (IES) ha adquirido una relevancia creciente, especialmente, en donde las organizaciones educativas deben adaptarse con rapidez a entornos sociales, económicos y tecnológicos cada vez más complejos.

En América Latina, este proceso ha estado acompañado por reformas orientadas a fortalecer la gobernanza universitaria, ampliar la cobertura educativa y mejorar los sistemas de aseguramiento de la calidad. La expansión de la matrícula, la diversificación de programas académicos y la creciente demanda por formación profesional han incrementado la complejidad organizacional de las IES, lo que exige estructuras de gestión capaces de coordinar recursos académicos, humanos y administrativos de manera eficiente. En este marco, el desempeño directivo adquiere relevancia estratégica, ya que sus decisiones influyen directamente en la planificación institucional, organización académica y calidad de los procesos formativos.

En los últimos años, la gestión universitaria ha incorporado procesos de digitalización, modalidades híbridas y enfoques de liderazgo adaptativo, redefiniendo el rol directivo en IES y promoviendo estructuras organizacionales más flexibles, orientadas a responder a nuevas demandas sociales sin descuidar la calidad formativa (Moscol et al., 2024). Estas dinámicas se intensificaron tras la pandemia de COVID-19, situación que obligó a las universidades a replantear sus esquemas de gestión, modelos pedagógicos y formas de liderazgo institucional (García-Peñalvo, 2021; Carruido, 2024), consolidando, a partir de ello, una tendencia hacia modelos híbridos de gestión académica, mayor integración de tecnologías digitales y una creciente exigencia de capacidades directivas adaptativas en los sistemas de educación superior.

Castañeda et al. (2023) señalan que “la gestión académica, es el conjunto de acciones enfocadas a la obtención de algún beneficio tomando al personal de la institución educativa, a través de herramientas y metodologías que ayuden a la realización de los objetivos” (p. 62). Desde esta perspectiva, el ejercicio efectivo de la gestión académica demanda el desarrollo de habilidades directivas, entendidas como la integración de capacidades para dirigir la planificación, organización, comunicación y toma de decisiones dentro de la institución, los que constituyen un parámetro clave en la efectividad del liderazgo y en la eficiencia de los procesos universitarios (Iborra et al., 2014; Mercado, 2023), repercutiendo además en la gestión administrativa, calidad del proceso académico, el clima organizacional y la satisfacción de la comunidad educativa (Moscol et al., 2024; Sánchez, 2006).

En el caso de Ecuador, el sistema de educación superior también ha experimentado procesos de reforma y fortalecimiento institucional, orientados a mejorar la calidad académica, ampliar la cobertura educativa y consolidar mecanismos

de evaluación y aseguramiento de la calidad. Según datos de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT (2021), en el país existen 261 IES, de las cuales 107 son públicas y 154 privadas. Dentro del sector público, 31 corresponden a universidades y escuelas politécnicas, mientras que 76 pertenecen a institutos técnicos y tecnológicos, incluidos conservatorios, evidenciando una estructura diversa que integra distintos niveles de formación y áreas del conocimiento que plantea exigencias en organización académica, gestión institucional y coordinación.

En este contexto, tomando como punto de referencia datos reportados por el Sistema Nacional de Información de educación superior (SNIIESE, citado por SENE CYT, 2021), en el año 2020 en Ecuador se registraron 674.249 matrículas para diferentes áreas de conocimiento. Destacan carreras como Administración de Empresas y Derecho, con 162.498 estudiantes matriculados, marcando una alta demanda en disciplinas relacionadas con las ciencias administrativas y sociales. Esta concentración de estudiantes genera retos significativos para la gestión académica, en términos de planificación, organización y administración de recursos humanos y materiales.

En el ámbito territorial, las universidades ecuatorianas enfrentan el desafío de responder a las particularidades socioeconómicas, demográficas y productivas que caracterizan a las distintas regiones del país. En este contexto, Manabí presenta dinámicas propias que configuran un escenario particular para el desarrollo de la educación superior. En la provincia, se estructura un sistema integrado por IES públicas y privadas, entre las que destacan: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí (ESPAM), Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM), Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Universidad Técnica de Manabí (UTM), Universidad San Gregorio de Portoviejo (USGP) y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). A pesar de la amplitud de esta oferta académica, la demanda por educación superior en la provincia presenta un comportamiento fluctuante, lo que resalta la necesidad de una gestión académica adaptativa y estratégica.

El comportamiento de la matrícula universitaria en la provincia revela un patrón de demanda fluctuante: 69.272 aspirantes en el primer semestre de 2020, disminuyendo a 46.582 en el segundo semestre y recuperándose en el primer semestre de 2021 a 65.123 (SENE CYT, 2021). Estas variaciones evidencian que la estabilidad de la matrícula no depende únicamente de la oferta institucional, sino de factores sociales, económicos y estratégicos que inciden en las decisiones de los aspirantes. En este sentido, la gestión de la educación superior adquiere un papel central, con un enfoque flexible y planificado, donde las habilidades directivas resultan determinantes para garantizar la calidad educativa y la satisfacción de quienes forman parte de ellas.

En línea con el crecimiento y la diversidad de la educación superior en la provincia de Manabí, la Universidad Técnica de Manabí (UTM) registró en 2024 un total de 44.950 estudiantes matriculados en tres modalidades: presencial, híbrida y en línea. La modalidad presencial concentró 21.617 estudiantes, seguida por la modalidad en línea con 19.325 y la híbrida con 4.008. Esta tendencia también se observa en la matrícula de nuevos estudiantes del segundo semestre de 2024, donde la modalidad en línea lidera con 3.786 inscritos, seguida por la presencial con 3.617 y la híbrida con 925, según el informe de rendición de cuentas de la UTM (2024). En este contexto, la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (FCAE) registra para el primer semestre de 2025 una matrícula de 6.491 estudiantes en seis carreras: Administración

de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Economía, Gastronomía, Negocios Digitales y Turismo (FCAE-UTM, 2025).

La magnitud de la población estudiantil de la FCAE-UTM, junto con la diversidad de carreras que alberga, configura un sistema organizacional que demanda altos niveles de coordinación académica y administrativa. En correspondencia con estas exigencias, la estructura directiva de la facultad está integrada por un decano, siete vicedecanos y cuatro coordinadores departamentales, responsables de conducir procesos asociados a la gestión curricular, planificación académica y administración de recursos en sus seis carreras de formación. De este modo, las habilidades directivas favorecen la organización eficiente de actividades institucionales y el cumplimiento de objetivos académicos. A partir de ello, el estudio se planteó como objetivo analizar el rol de las habilidades directivas y su relación con la gestión académica universitaria en la FCAE-UTM.

Habilidades directivas

Su estudio forma parte de las ciencias administrativas y organizacionales, áreas que durante años han analizado las capacidades necesarias para gestionar instituciones cada vez más complejas. En sus inicios, estas funciones se relacionaban, principalmente, con la supervisión de tareas y el control de actividades operativas; sin embargo, los cambios organizacionales llevaron a incorporar enfoques más amplios, vinculados con el análisis, la comunicación y la orientación estratégica (Lara y Ríos, 2024; Soriano, 2024). Así, las habilidades directivas son definidas como un conjunto de conocimientos, experiencias y capacidades que permiten coordinar procesos, organizar recursos y orientar la acción institucional (Chillo-Proaño et al., 2024; Moscol et al., 2024).

A partir de enfoques recientes, estas habilidades son vistas como capacidades de carácter multidimensional, debido a que integran elementos estratégicos, analíticos y relacionales dentro de la gestión organizacional (Paredes-Zempual et al., 2021; Huamán-Gil, 2024). Además, los enfoques de competencias y liderazgo situacional destacan la importancia de adaptarse al contexto, gestionar información y fortalecer la coordinación entre equipos para alcanzar los objetivos institucionales (Quiroz y Rodas, 2025; García, 2025). En consecuencia, las habilidades directivas pueden examinarse mediante dimensiones asociadas con la planificación estratégica, estructura interna, comunicación efectiva y la toma de decisiones.

Dentro de este marco, la planificación estratégica es considerada una dimensión clave de las habilidades directivas. Esta traduce objetivos institucionales en acciones concretas de gestión, es decir, comprende la definición de metas claras, la priorización de recursos y el desarrollo de mecanismos de seguimiento que contribuyen a la eficiencia de los procesos (Medina, 2023). Analíticamente, se organiza en tres componentes: definición de metas que establece objetivos medibles y afines con la misión del ente; asignación de recursos que organiza tiempos, financiamiento y medios materiales conforme a criterios de impacto; monitoreo y la evaluación de resultados que incorporan indicadores que facilitan ajustes y procesos de retroalimentación para mejorar el desempeño (Quiroz y Rodas, 2025).

Del mismo modo, la organización institucional se enfoca en la capacidad de estructurar funciones y procedimientos que aseguren coordinación operativa entre equipos y claridad en la distribución de responsabilidades. En torno a ello, Chillo-

Proaño et al. (2024) plantean que esta dimensión se manifiesta en distintos ámbitos de gestión, entre los que destacan: coordinación de equipos y tareas, que favorece la colaboración y una distribución equilibrada del trabajo; gestión de procesos y procedimientos internos, orientada a ordenar los flujos de trabajo y evitar duplicidades operativas; administración de recursos humanos y materiales, dirigida a aprovechar de manera eficiente los medios disponibles. El desarrollo de estos ámbitos fortalece la estructura interna, al clarificar funciones, favorecer la circulación de información y sostener la capacidad de respuesta frente a contextos cambiantes.

De igual importancia, la comunicación efectiva, clave para las habilidades directivas, integra capacidades que transmiten mensajes claros, que permiten escuchar activamente y proporcionan retroalimentación constructiva (Tafur et al., 2024). Sus subcomponentes incluyen: comunicación interna, que asegura que los equipos comprendan sus roles y expectativas; comunicación externa, que implica la transmisión estratégica de información hacia aliados y grupos de interés externos; cohesión del equipo y manejo de conflictos, que permite resolver discrepancias y fortalecer relaciones laborales saludables (Moscol et al., 2024). Por lo tanto, una buena comunicación permite que la información sea interpretada y distribuida con precisión y se constituyéndose en un insumo que potencia la capacidad de análisis para la toma de decisiones de manera ágil y oportuna.

En este contexto, la toma de decisiones es una habilidad directiva esencial, entendida como la capacidad de elegir alternativas orientadas al logro de los objetivos organizacionales. Este proceso requiere analizar y procesar información mediante la identificación y priorización de datos relevantes, la evaluación de alternativas y la resolución de problemas considerando riesgos y viabilidad e implica adaptabilidad, innovación y anticipación a cambios (Castañeda et al., 2023; Soriano, 2024), favoreciendo soluciones creativas, ajustando estrategias y fortaleciendo la resiliencia institucional. Asimismo, su articulación con la planificación, organización y comunicación, evidencia la multidimensionalidad de las habilidades directivas (Paredes-Zempual et al., 2025) y se fortalece mediante la experiencia y el aprendizaje organizacional.

En consecuencia, las habilidades directivas constituyen un factor clave del desempeño institucional al facilitar la coordinación y ejecución de procesos. Vega-Armas y Romero-Carazas (2024) señalan que la interpretación de información compleja favorece decisiones fundamentadas, mientras que Huamán-Gil (2024) destaca que la coordinación entre responsables de distintas funciones mejora la adaptación a los cambios organizacionales. Asimismo, la sistematización de datos reduce la incertidumbre y fortalece la consistencia de las actividades. Mercado (2023) agrega que la aplicación continua de estas competencias incrementa la continuidad y confiabilidad institucional, evidenciando su aporte a la organización de procesos internos y a la gestión eficiente.

Gestión académica

La eficiencia de los procesos académicos se sustenta en la articulación de la planificación, seguimiento y evaluación de las actividades formativas, junto con la gestión de recursos humanos y tecnológicos orientados a la calidad institucional. En este marco, la gestión académica trasciende la organización programática e incorpora sistemas de información para la toma de decisiones estratégicas (García-Peñalvo,

2021), lo que permite la supervisión y la adaptación continua de los procesos, así como su relación con el desempeño del personal (Carruido, 2024; Chávez y Lozano, 2022). En consecuencia, la gestión académica se configura como un sistema estructurado e intencional de procesos orientados a garantizar la coherencia, trazabilidad y eficacia de las funciones sustantivas en la educación superior.

De acuerdo con Córdova et al. (2025), la gestión académica ha evolucionado hacia enfoques que priorizan la coherencia institucional, rendición de cuentas y la adaptación a contextos cambiantes, basados en la evaluación sistemática y continua de los procesos. En este marco, García-Estrella y Delgado (2025) la conciben como un espacio de articulación entre gobernanza educativa, saber pedagógico y uso estratégico de la información. Asimismo, Rosales y Uquillas (2025) resaltan la integración curricular, innovación educativa y proyección internacional como dimensiones estratégicas de su desarrollo. Sin embargo, su implementación enfrenta desafíos como la rigidez organizacional, la limitada integración de sistemas de información y la resistencia al cambio en contextos universitarios.

En este ámbito, los enfoques estratégicos y de gobernanza se apoyan en teorías que explican cómo la coordinación de actores, la organización de procesos y la gestión de recursos inciden en la calidad educativa y los resultados formativos. Michue (2023) distingue enfoques sistémicos que conciben a la institución como subsistemas interdependientes, entre ellos: la teoría de las relaciones humanas, centrada en la interacción y colaboración de la comunidad educativa y el liderazgo transformacional, que busca generar visión, motivación y compromiso. Estas perspectivas permiten articular dimensiones clave de la gestión académica (planificación curricular, organización y evaluación), desde una lógica sistémica y basada en evidencia, priorizando la sostenibilidad, innovación e internacionalización institucional.

Una de las dimensiones más relevantes de la gestión académica es la planificación, entendida como el proceso mediante el cual las IES organizan estratégicamente sus programas formativos, definiendo metas, cronogramas y lineamientos para las actividades docentes. Este tipo de planificación, permite anticipar necesidades, coordinar la oferta educativa y asegurar coherencia entre decisiones estratégicas y la implementación formativa. Según García-Peñalvo (2021), se debe integrar gestión institucional y sistemas de información que apoyen decisiones para el mejoramiento de la eficiencia organizativa y el fortaleciendo la calidad de los procesos educativos desarrollados en las IES.

De esta manera, la planificación académica se operacionaliza en dos niveles complementarios: programación académica y gestión de la oferta. El primero organiza periodos lectivos, horarios y asignaturas, asegurando la secuencia formativa y la coordinación docente (Campusano, 2025). El segundo estructura carreras y programas, definiendo su composición y alcance dentro de la propuesta institucional. Esta distinción conecta decisiones curriculares con la asignación de recursos y la ejecución de las actividades formativas, resguardando la coherencia institucional y la pertinencia frente al entorno. Desde este esquema, la planificación conduce el desarrollo de la formación con criterios verificables (Castañeda et al., 2023).

En esta misma línea, la gestión curricular constituye un componente central al definir contenidos, competencias y estrategias pedagógicas que estructuran la formación universitaria. Saravia et al. (2024) señalan que el currículo debe asumirse

como un sistema dinámico, sujeto a revisión continua ante cambios científicos, tecnológicos y sociales. En este sentido, la gestión curricular asegura la correspondencia entre programas educativos, mercado laboral y demandas formativas, consolidando la calidad de la educación superior y garantizando una estructura curricular estratégica que integra desarrollo disciplinar, formación crítica y exigencias sociales.

En este contexto, la gestión curricular distingue subdimensiones que permiten examinar su funcionamiento en las IES. Una de ellas es el diseño del plan de estudios, entendido como el proceso de estructuración de asignaturas, contenidos y competencias que respaldan los programas formativos (De la Cruz et al., 2022); otra corresponde a la actualización curricular, que supone la revisión periódica de dichos planes para incorporar nuevos conocimientos y responder a cambios académicos y profesionales. En este marco, la gestión curricular exige procesos sistemáticos de evaluación que aseguren coherencia entre el perfil de egreso, los resultados de aprendizaje y las competencias requeridas por el entorno (Huamán et al., 2020).

En efecto, la organización de procesos académicos alcanza los mecanismos institucionales que coordinan el trabajo docente y aseguran el funcionamiento de los programas e incluye asignación de responsabilidades, coordinación entre unidades y gestión de recursos pedagógicos. Torres y Perera (2021) señalan subdimensiones como la gestión de la carga docente, centrada en la distribución equilibrada del trabajo y la coordinación académica, que regula la interacción entre docentes, coordinadores y autoridades para mantener la coherencia formativa. En esta línea, Rosales y Uquillas (2025) indican que la organización de procesos incide en el uso eficiente del talento humano y en la ejecución de las actividades educativas en educación superior.

Además, la gestión académica incorpora a la evaluación y seguimiento de los procesos formativos, que permite analizar el desempeño académico de los estudiantes y valorar la efectividad de los programas educativos implementados por las universidades. Saravia et al. (2024) señalan que los sistemas de evaluación académica garantizan la calidad de la educación superior, al proporcionar información oportuna para la toma de decisiones y la mejora continua en procesos educativos. A través de estos mecanismos, se identifican fortalezas y debilidades en la implementación de los programas formativos, generando evidencia que orienta estrategias de mejora académica.

2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS / MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio adoptó un enfoque mixto, facilitando el abordaje del fenómeno desde una perspectiva sistémica, mediante la combinación de medición de percepciones e interpretación de experiencias (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023). Los tipos de investigación descriptivo, exploratorio y correlacional sirvieron para caracterizar las variables y analizar la relación entre habilidades directivas y gestión académica universitaria, de acuerdo con los planteamientos metodológicos de Gallardo (2017) y Bernal (2016). El diseño no experimental y transversal, facilitó el estudio de las variables en su entorno natural y en un espacio temporal único; a su vez, la revisión bibliográfica y documental, utilizó los métodos: inductivo, deductivo, de análisis y síntesis para contrastar la evidencia empírica con fundamentos teóricos (Alonso-Serna, 2019).

La población cuantitativa estuvo conformada por 6.491 estudiantes de la FCAE-UTM matriculados en el semestre uno de 2025. Mediante muestreo probabilístico se estimó una muestra de 364 participantes, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%; sin embargo, se obtuvieron 342 respuestas (93,9% de la muestra prevista y 5,17% de margen de error); manteniendo la representatividad para el análisis estadístico. En lo cualitativo se consideraron los 12 integrantes del cuerpo directivo, no obstante, respondieron la entrevista solo 9: 1 decano, 5 vicedecanos y 3 coordinadoras departamentales. Las entrevistas fueron remitidas mediante correo institucional dentro del periodo establecido para la recolección de información.

Las técnicas empleadas fueron la encuesta que utilizó un cuestionario estructurado en dimensiones de gestión académica y habilidades directivas, aplicado en línea mediante Google Forms a estudiantes del periodo S1-2025. Las respuestas se midieron mediante escala Likert de cinco niveles (1 = muy bajo y 5 = muy alto), haciendo posible la cuantificación y análisis estadístico de las percepciones (López y Fachelli, 2016). El cuestionario se validó mediante juicio de tres especialistas, encargados de valorar la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems. La confiabilidad se verificó por prueba piloto aplicada a 20 estudiantes; posteriormente, los datos fueron procesados mediante coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un índice de 0,92, considerado de alta consistencia interna (Rodríguez-Rodríguez y Reguant-Álvarez, 2020).

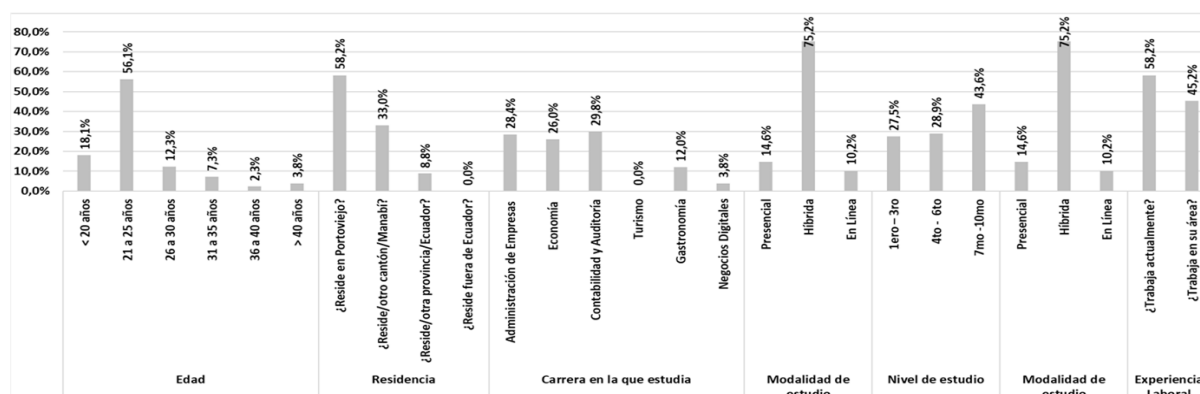
En términos similares, la entrevista semiestructurada se dirigió al cuerpo directivo y estuvo conformada por ocho preguntas alineadas con las dimensiones de las variables estudiadas. Su validación contempló la revisión técnica de expertos académicos, orientada a verificar la correspondencia de las preguntas con los objetivos y categorías de análisis. Posteriormente, se realizó una aplicación preliminar con dos autoridades universitarias para comprobar la comprensión, orden y fluidez de los ítems antes de su implementación definitiva. Las entrevistas se remitieron mediante correo institucional, garantizando formalidad y trazabilidad. El análisis documental permitió contrastar la información empírica con normativas, documentos institucionales y fundamentos teóricos conexos con la gestión académica universitaria (García-Peñalvo, 2021).

El procesamiento de los datos cuantitativos se realizó mediante estadística descriptiva, utilizando tablas y figuras para representar frecuencias y porcentajes, así como el cálculo de medias por dimensiones y variables. La interpretación de resultados empleó escala de Likert de cinco puntos con intervalos equidistantes de 0.80: 1.00-1.80 (muy bajo), 1.81-2.60 (bajo), 2.61-3.40 (medio), 3.41-4.20 (alto) y 4.21-5.00 (muy alto). El análisis correlacional se realizó mediante coeficiente de Spearman (ρ), adecuado para variables ordinales, logrando determinar la magnitud, dirección de la relación y el tamaño del efecto según criterios de correlación: 0.00-0.19 muy débil, 0.20-0.39 débil, 0.40-0.59 moderada, 0.60-0.79 fuerte y 0.80-1.00 muy fuerte (Carranza et al., 2023). La información cualitativa se procesó mediante categorización temática y triangulación, integrando resultados para el análisis integral del estudio.

3. RESULTADOS

Figura 1

Caracterización sociodemográfica, académica y laboral de estudiantes FCAE - UTM.



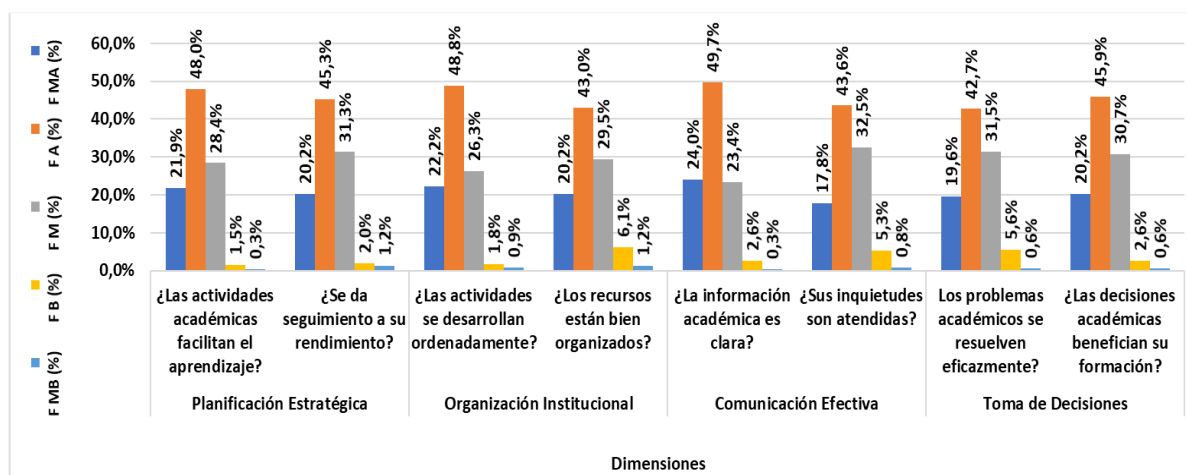
Nota. La organización de la información fue agrupada por categorías para fines de análisis descriptivo. Fuente: autoría propia.

La población estudiantil refleja una realidad académica estrechamente vinculada a las dinámicas socioeconómicas de Manabí (Figura 1). Con el 56,1% de estudiantes en una etapa de consolidación de la formación profesional (21 - 25 años), se evidencia la coexistencia entre estudio y trabajo, ya que el 58,2% labora y el 45,2% realiza actividades relacionadas con su campo de estudio y coherente con las exigencias sobre organización de procesos, gestión académica y planificación institucional para garantizar continuidad y calidad de la formación. La residencia del 58,2% en Portoviejo y el 33,0% en otros cantones de Manabí, confirma el alcance regional de la academia en un contexto territorial relativamente homogéneo.

La oferta académica del 84,2% en las carreras de administración, contabilidad y economía es coherente con la estructura productiva provincial y la demanda de profesionales en estas áreas. Al mismo tiempo, el 75,2% estudia bajo modalidad híbrida, favoreciendo las condiciones laborales, económicas y de movilidad de los estudiantes. Este escenario se complementa con el hecho de que el 43,6% cursa entre el séptimo y décimo nivel, revelando una trayectoria académica avanzada y una interacción prolongada con los procesos institucionales.

Figura 2

Diagnóstico habilidades directivas.



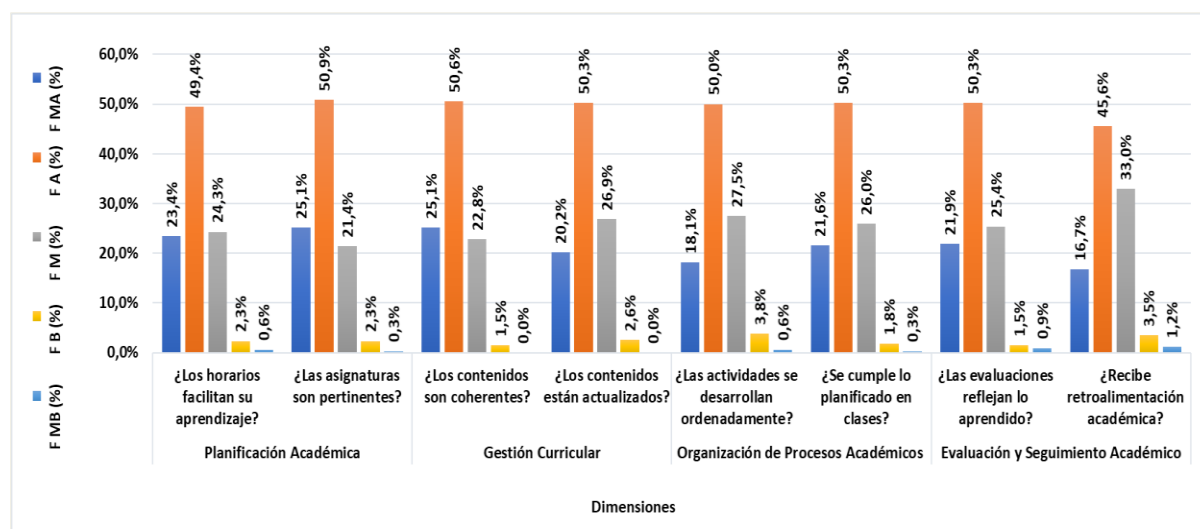
Nota. La estructura presenta las dimensiones clave de la variable habilidades directivas.
Fuente: autoría propia.

Las dimensiones vinculadas con las habilidades directivas (Figura 2) presentan una tendencia predominantemente favorable desde la percepción estudiantil, concentrándose las mayores frecuencias en los niveles alto y muy alto de la escala aplicada. En planificación estratégica, más del 69% de las valoraciones se ubican en niveles positivos, lo que evidencia reconocimiento hacia la capacidad institucional para estructurar y orientar las actividades académicas conforme a los objetivos formativos. De manera similar, la organización institucional alcanza apreciaciones favorables superiores al 65%, reflejando percepciones de orden operativo y coordinación aceptable en el desarrollo de procesos académicos y administrativos.

En comunicación efectiva, aunque cerca del 74% de las respuestas se concentran en niveles altos respecto a la transmisión de información académica, las valoraciones disminuyen cuando se analiza la atención de inquietudes estudiantiles, sugiriendo limitaciones en los mecanismos de respuesta institucional. Por otra parte, la toma de decisiones con tendencias positivas superiores al 60% mantiene la persistencia de valoraciones medias por parte del estudiantado que percibe oportunidades de mejora en la capacidad de respuesta y atención de necesidades dentro de la FCAE.

Figura 3

Diagnóstico gestión académica.



Nota. La estructura presenta las dimensiones clave de la variable gestión académica.
Fuente: autoría propia.

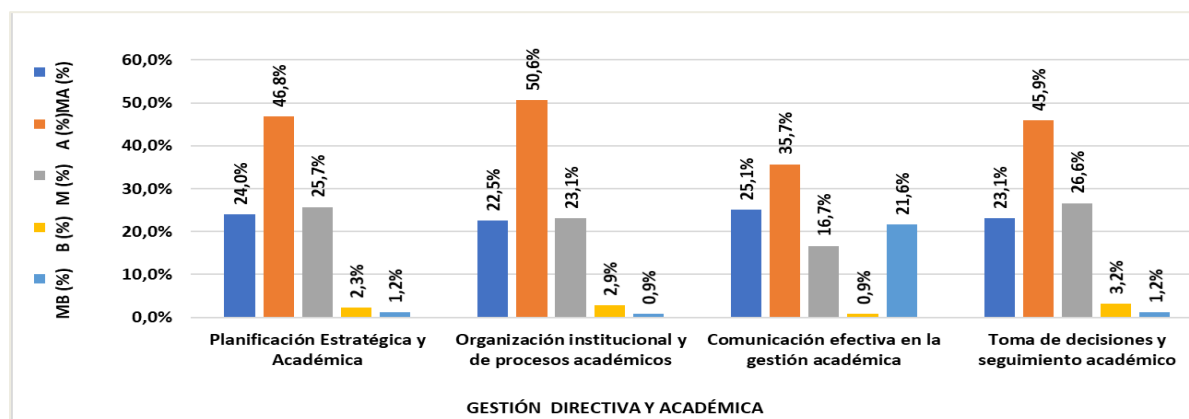
Los resultados en gestión académica indican una predominancia favorable en las dimensiones analizadas y concentradas en frecuencias de niveles alto y muy alto de la escala aplicada (Figura 3). En planificación académica, más del 72% de las respuestas reflejan percepciones positivas respecto a la organización de horarios, asignaturas y pertinencia formativa, sugiriendo que la estructura académica mantiene coherencia con las necesidades del proceso de formación profesional.

De manera similar, la gestión curricular alcanza valoraciones superiores al 70%, particularmente, en aspectos vinculados con coherencia y actualización de contenidos, lo que permite inferir una percepción favorable sobre la articulación entre la formación universitaria y las exigencias actuales del entorno académico y profesional. En cuanto a la organización de procesos académicos, predominan apreciaciones positivas sobre la continuidad y ejecución de las actividades planificadas, persistiendo aun valoraciones intermedias que evidencian ciertas limitaciones operativas. Cabe destacar que, aunque la evaluación y seguimiento académico mantiene tendencias favorables, la disminución de valoraciones altas en procesos de retroalimentación refleja oportunidades de fortalecimiento en mecanismos de acompañamiento y mejora del aprendizaje.

En esta misma línea, la articulación entre las dimensiones directivas y académicas (Figura 4) permite identificar una valoración ampliamente favorable sobre la capacidad institucional para sostener el desarrollo del proceso formativo dentro de la facultad. La planificación estratégica y académica concentra el 70,8% de las respuestas en niveles alto y muy alto, resultado que refleja reconocimiento estudiantil hacia la estructuración de actividades, distribución de cargas académicas y organización del proceso educativo. Esta tendencia mantiene correspondencia con la dimensión organización institucional y de procesos académicos, donde el 73,1% de las valoraciones favorables sugiere estabilidad operativa en la coordinación de actividades y ejecución de procedimientos académicos.

Figura 4

Gestión académica y directiva en dimensiones integradas.



Nota. Se presentan dimensiones específicas de manera integrada de las variables analizadas. *Fuente:* autoría propia.

La tendencia de las variables integradas, mantiene correspondencia con la dimensión organización institucional y de procesos académicos, donde el 73,1% de las valoraciones favorables sugiere estabilidad operativa en la coordinación de actividades y ejecución de procedimientos académicos. En contraste, la comunicación efectiva presenta una distribución menos homogénea: el 21,6% de estudiantes la ubica en nivel muy bajo, debido a dificultades asociadas a la circulación de información académica y administrativa. Por su parte, la toma de decisiones y seguimiento académico alcanza un 69,0% de valoraciones positivas, reflejando aceptación sobre las acciones adoptadas por las autoridades, aunque la persistencia de niveles intermedios indica que la respuesta institucional aún no logra consolidarse de manera uniforme en toda la experiencia estudiantil.

Estadísticos descriptivos

Tabla 1

Estadísticos descriptivos: habilidades directivas.

Dimensión	Ítem	Media	P. Dim.	P. Var.
Planificación estratégica	Organización de actividades, cumplimiento de objetivos.	4	4,03	
	Seguimiento rendimiento académico y acciones de mejora.	4,05		
Organización institucional	Desarrollo ordenado de actividades académicas.	4	3,96	4,00 Alto
	Organización de recursos académicos y operativos.	3,92		
Comunicación efectiva	Claridad en la información académica.	4,1	4,01	
	Atención y respuesta inquietudes estudiantiles.	3,92		
Toma de decisiones	Resolución de problemáticas académicas.	3,95	3,99	
	Decisiones hacia necesidades estudiantiles.	4,02		
Planificación académica	Organización de horarios y asignaturas.	4,04	4,07	
	Pertinencia de asignaturas para formación profesores.	4,1		
Gestión curricular	Coherencia contenidos con la formación profesores.	4,11	4,03	3,98 Alto
	Actualización de contenidos académicos.	3,95		
	Desarrollo de actividades sin interrupciones.	3,81		

Organización de procesos académicos	Coherencia entre planificación y ejecución académica.	4,03	
Evaluación y seguimiento académico	Correspondencia entre evaluación y aprendizaje.	4,02	
	Retroalimentación para mejora del aprendizaje.	3,8	3,91

Nota. Cálculo estadístico descriptivo por dimensiones y variables. *Fuente:* autoría propia.

A fin de profundizar la interpretación de los resultados en las figuras anteriores, se realizó el cálculo de estadísticos descriptivos mediante medias y promedios por dimensiones y variables, permitiendo establecer el comportamiento general de las valoraciones estudiantiles conforme a los niveles definidos para la escala Likert de cinco puntos. La interpretación de las medias se efectuó a partir de intervalos equidistantes de 0,80 construidos dentro del rango de valoración de la escala (1 muy bajo, 5 muy alto), permitiendo clasificar los resultados en niveles para cada dimensión y variable analizada.

En este contexto, habilidades directivas (Tabla 1) alcanzó un promedio general de 4,00, correspondiente al nivel alto de la escala Likert aplicada. La dimensión planificación estratégica registró la media más elevada (4,03), asociada con valoraciones favorables sobre organización académica y seguimiento institucional del proceso formativo. De manera similar, comunicación efectiva obtuvo una media de 4,01, mostrando aceptación respecto a la difusión de información académica y administrativa; sin embargo, las valoraciones disminuyen al considerar la atención de inquietudes estudiantiles, diferenciando la transmisión informativa de la capacidad institucional de respuesta. Por su parte, toma de decisiones (3,99) y organización institucional (3,96) mantuvieron niveles altos, aunque con apreciaciones más moderadas relacionadas con coordinación operativa, administración de recursos y resolución de situaciones académicas específicas. La cercanía entre las medias de las dimensiones refleja estabilidad en las valoraciones sobre el desempeño directivo en la FCAE durante el periodo analizado.

La variable gestión académica alcanzó un promedio general de 3,98, ubicándose en el nivel alto de la escala aplicada. Las dimensiones planificación académica (4,07) y gestión curricular (4,03) registraron las valoraciones más elevadas, asociadas con apreciaciones favorables sobre la organización del proceso formativo, pertinencia de asignaturas y coherencia de los contenidos académicos con las exigencias profesionales actuales. En contraste, organización de procesos académicos (3,92) y evaluación y seguimiento académico (3,91) presentaron medias relativamente menores, concentrando observaciones vinculadas con continuidad operativa, desarrollo de actividades académicas y procesos de retroalimentación estudiantil. El ítem relacionado con acompañamiento y retroalimentación obtuvo una de las medias más bajas de la variable (3,80), indicando mayores exigencias estudiantiles respecto al seguimiento del aprendizaje y orientación académica. La proximidad entre las medias de las dimensiones muestra un comportamiento estadísticamente estable, manteniéndose una valoración favorable sobre la gestión académica en la FCAE durante el periodo analizado.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos integrados: habilidades directivas - gestión académica.

Dimensión	Media	Nivel	Promedio general
Planificación estratégica y académica.	3,90	Alto	3,78 Alto
Organización institucional y de procesos académicos.	3,91	Alto	
Comunicación efectiva en la gestión académica.	3,42	Alto	
Toma de decisiones y seguimiento académico.	3,87	Alto	

Nota. Resumen de dimensiones específicas de las relevancias de las variables. *Fuente:* autoría propia.

Las dimensiones integradas entre gestión académica y habilidades directivas alcanzaron un promedio general de 3,78, correspondiente al nivel alto de la escala aplicada. Las mayores medias se registraron en organización institucional y de procesos académicos (3,91) y planificación estratégica y académica (3,90), con valoraciones favorables sobre coordinación operativa, estructuración de actividades y conducción del proceso formativo dentro de la facultad. De manera similar, la toma de decisiones y seguimiento académico obtuvo una media de 3,87, asociada con apreciaciones positivas respecto a la capacidad institucional para intervenir ante situaciones que afectan el desarrollo académico estudiantil. En contraste, comunicación efectiva en la gestión académica presentó la media más baja (3,42). Este comportamiento evidencia diferencias más marcadas en torno a claridad, oportunidad y utilidad de la información institucional, particularmente, por la presencia de valoraciones extremas que reducen la estabilidad de la dimensión frente al resto de resultados analizados.

Tabla 3

Correlación entre dimensiones de Habilidades directivas y Gestión académica.

Dimensiones	ρ de Spearman	Valor p	Interpretación correlación
Planificación estratégica - Planificación académica	0.661	< 0.001	Alta positiva
Planificación estratégica - Gestión curricular	0.633	< 0.001	Alta positiva
Planificación estratégica - Organización de procesos académicos.	0.683	< 0.001	Alta positiva
Planificación estratégica - Evaluación y seguimiento académico.	0.711	< 0.001	Alta positiva
Organización institucional - Planificación académica.	0.631	< 0.001	Alta positiva
Organización institucional - Gestión curricular.	0.627	< 0.001	Alta positiva
Organización institucional - Organización de procesos académicos.	0.698	< 0.001	Alta positiva
Organización institucional - Evaluación y seguimiento académico	0.658	< 0.001	Alta positiva
Comunicación efectiva - Planificación académica.	0.642	< 0.001	Alta positiva
Comunicación efectiva - Gestión curricular.	0.638	< 0.001	Alta positiva
Comunicación efectiva - Organización de procesos académicos	0.708	< 0.001	Alta positiva
Comunicación efectiva - Evaluación y seguimiento académico.	0.689	< 0.001	Alta positiva
Toma de decisiones - planificación académica.	0.683	< 0.001	Alta positiva
Toma de decisiones - Gestión curricular.	0.651	< 0.001	Alta positiva
Toma de decisiones - Organización de procesos académicos.	0.684	< 0.001	Alta positiva
Toma de decisiones - Evaluación y seguimiento académico.	0.666	< 0.001	Alta positiva

Fuente: autoría propia.

Como se puede visualizar, se evidencian correlaciones positivas altas y estadísticamente significativas entre las dimensiones habilidades directivas y gestión

académica universitaria, lo que confirma una asociación consistente entre ambas variables en el contexto analizado. En términos específicos, la planificación estratégica presenta la relación más elevada con la evaluación y seguimiento académico ($p = 0.711$), indicando que los procesos de definición de objetivos, asignación de recursos y monitoreo institucional se vinculan de manera directa con los mecanismos de control y mejora del desempeño académico. De forma complementaria, la organización institucional mantiene correlaciones altas y relativamente homogéneas con todas las dimensiones de la gestión académica (p entre 0.627 y 0.698), reflejando su rol articulador en la coordinación de procesos internos. Asimismo, la comunicación efectiva y la toma de decisiones evidencian asociaciones sistemáticas con la gestión académica, lo que sugiere su influencia transversal en la operatividad institucional; confirmando una relación estructural sólida variables.

Tabla 4

Correlación global entre Habilidades directivas y Gestión académica.

Variables	ρ de Spearman	p-value	N
Habilidades directivas – Gestión académica	0.870***	<0.001	342

Nota: ρ de Spearman representa el coeficiente de correlación utilizado para medir la fuerza y dirección de la relación entre las variables; p-value indica el nivel de significancia estadística; N corresponde al tamaño de la muestra. *Fuente:* autoría propia.

En este sentido, la correlación global entre habilidades directivas y gestión académica es alta y positiva ($\rho = 0.870$; $p < 0.001$; $N = 342$), evidenciando una relación estadísticamente significativa y de gran magnitud entre ambas variables. Este resultado indica que un mayor desarrollo de las habilidades directivas se asocia con mejores niveles de gestión académica universitaria, permitiendo evidenciar el rol que estas desempeñan en el funcionamiento institucional de la FCAE-UTM. Estos hallazgos cuantitativos se complementan con evidencia cualitativa (Tabla 5) proveniente de actores directivos, orientada a profundizar la comprensión e interpretación de las dinámicas institucionales analizadas.

Desde el ámbito cualitativo (Tabla 5), las entrevistas realizadas a los nueve directivos (E1–E9) permiten identificar que las habilidades directivas cumplen un rol determinante en la configuración de la gestión académica en la FCAE-UTM, al incidir en la forma en que se estructuran, coordinan y ejecutan los procesos institucionales. Las respuestas evidencian que la planificación estratégica orienta la conducción institucional mediante definición de prioridades, anticipación de necesidades y articulación de acciones académicas con objetivos previamente establecidos. Asimismo, la organización institucional es asociada con la distribución de responsabilidades, coordinación de equipos y optimización de recursos, aspectos que inciden en la operatividad de la gestión académica. La comunicación es descrita como un elemento funcional para la circulación de información, interacción entre unidades y resolución de dificultades operativas, mientras que la toma de decisiones es vinculada con la capacidad de respuesta institucional frente a demandas académicas, administrativas y estudiantiles.

Las narrativas también permiten reconocer que la gestión académica se encuentra vinculada con la aplicación articulada de estas capacidades directivas en

ámbitos específicos como la planificación académica, gestión curricular, organización de procesos y evaluación institucional. La planificación académica es interpretada como un mecanismo de ordenamiento del proceso formativo que integra componentes académicos, administrativos y sociales, mientras que la gestión curricular se orienta a la actualización de contenidos y su correspondencia con el entorno profesional. La organización de procesos se relaciona con la eficiencia operativa y la continuidad de las actividades institucionales y la evaluación se asocia con la retroalimentación y la mejora continua. Estas evidencias permiten establecer una relación funcional entre habilidades directivas y gestión académica, donde las primeras condicionan la calidad, coherencia y efectividad del funcionamiento institucional.

Tabla 5

Percepciones directivas de las Habilidades y Gestión académica.

Entrevistados		
Planificación estratégica	E1: Conducción efectiva, alcance de metas. E2: Facilita la identificación de necesidades. E3: Dependencia de otros departamentos. E4: Define prioridades, responde necesidades. E5: Toma de decisiones basada en evidencias.	E6: Facilita la implementación de programas. E7: Alinea esfuerzos hacia metas comunes. E8: Anticipa escenarios, orienta uso recursos. E9: Brinda respuestas oportunas.
Organización institucional	E1: Trabajo colaborativo, optimiza recursos. E2: Garantiza un servicio de calidad. E3: Conoce necesidades y establece metas. E4: Evita retrasos, confusiones; trabajo eficaz. E5: Optimiza recursos, servicios de calidad.	E6: Organizan funciones, equipos y procesos. E7: Estandariza operaciones, reduce errores. E8: Servicio ágil, ordenado y de calidad. E9: Asegura procesos ágiles y eficaces.
Comunicación efectiva	E1: Mejora la coordinación institucional. E2: Promueve un ambiente colaborativo. E3: Trabajo por intuición y no por realidades. E4: Facilita interacción efectiva en la institución. E5: Comunicación abierta y horizontal.	E6: Interacción adecuada entre dependencias. E7: Transparencia y entendimiento mutuo. E8: Fomenta áreas de trabajo colaborativo. E9: Fortalece el trabajo en equipo.
Toma de decisiones	E1: Atención oportuna a demandas del ente E2: Base de criterios técnicos y normativos E3: No consideran efectos y repercusiones E4: Se toman para el bienestar universitario E5: Responder a las demandas del colectivo	E6: Buscan atender necesidades colectivas E7: Sentido de pertenencia y compromiso E8: Basadas en información clara y oportuna E9: Mejoran procesos y la gestión directiva
Planificación académica Integral	E1: Metas alineadas a la visión institucional. E2: Integra procesos académicos y sociales. E3: Capacidad para resolver problemas clave. E4: Trasciende lo académico, tiene fin social. E5: Prioriza calidad educativa e innovación.	E6: Formación profesional acorde al entorno. E7: Contribuye al desarrollo de la sociedad. E8: Competencias, valores, compromiso social. E9: Integran funciones sustantivas, procesos.
Currículo entorno	E1: Planes de estudio incorporados al entorno. E2: Responden a demandas del mercado. E3: Demandas profesionales no atendidas. E4: Se proyecta por necesidades laborales. E5: Vincula academia con sector productivo.	E6: Actualización, fortalecimiento curricular. E7: Clave para anticipar tendencias futuras. E8: Estándares de calidad, trabajo y sociedad. E9: Inciden planes de estudio actualizados.

Organización de procesos	E1: Fortalece la confianza y eficiencia académica.	E6: Protocolos de respuestas estandarizados.
	E2: Es un indicador de salud organizacional.	E7: Impacto positivo en experiencia usuario.
	E3: Considera el tiempo de respuesta.	E8: Fluidez, coordinación y rapidez en procesos.
	E4: Digitalización reduce tiempo respuestas.	E9: Reducción en tiempos de respuesta.
	E5: Satisfacción y experiencia del usuario.	
Evaluación y seguimiento académico	E1: Identifica oportunidades de mejoras.	E6: Estimada como herramienta de cambio.
	E2: Base de un liderazgo transformador.	E7: Interpreta resultados, plantea mejora.
	E3: Se basan en la supervisión y el control.	E8: Identifica debilidades, efectúa correctivo.
	E4: Detecta fallas, mejora calidad de gestión.	E9: Mejora continua de la gestión académica.
	E5: Efectividad de acciones implementadas.	

Fuente: autoría propia.

4. DISCUSIÓN

Los resultados determinan una relación alta y significativa entre habilidades directivas y gestión académica universitaria ($p = 0.870$). Esto confirma que el desempeño académico en la FCAE-UTM se encuentra condicionado por el nivel de desarrollo de las capacidades directivas. Este hallazgo, no solo reconoce una asociación estadística, sino que pone de manifiesto una dependencia del ámbito académico respecto al manejo institucional, lo que implica que la gestión no opera de manera autónoma, sino articulada a la conducción directiva. Sobre ello, Medina (2023) define a las habilidades directivas como un sistema interdependiente, no obstante, en este contexto dicha interdependencia se expresa principalmente como soporte de estabilidad operativa, más que como un proceso orientado a la transformación institucional.

Desde la interpretación del equipo investigador, la alta correlación evidencia cohesión organizacional asociada al desempeño directivo, sin que ello implique necesariamente madurez estratégica. Esta cohesión se expresa en la forma en que la institución articula sus procesos académicos, donde la planificación y la evaluación mantienen una relación especialmente estrecha ($p = 0.711$). Este resultado da cuenta del predominio de mecanismos de control y seguimiento en la conducción académica, lo que permite sostener coherencia interna en los procesos, aunque con efectos en la reducción de márgenes de flexibilidad. En esta línea, Saravia et al. (2024) advierten que los modelos centrados en control tienden a sostener estabilidad, pero limitan la adaptación cuando no incorporan retroalimentación dinámica.

De manera complementaria, la comunicación efectiva y la toma de decisiones presentan correlaciones altas con la gestión académica (p entre 0.63 y 0.70), lo que confirma su carácter transversal. No obstante, la evidencia cualitativa muestra que la comunicación es más eficiente en la transmisión de información que en la retroalimentación, demostrando una asimetría en el flujo comunicacional. Tafur et al. (2024) señalan que la efectividad comunicativa depende de la bidireccionalidad, condición que aparece parcialmente desarrollada en la FCAE-UTM.

De forma similar, la toma de decisiones muestra una orientación más reactiva que anticipativa. Aunque la correlación con la organización de procesos académicos es alta ($p = 0.684$), las decisiones se activan principalmente ante demandas operativas.

Quiroz y Rodas (2025) sostienen que la toma de decisiones efectiva requiere capacidad de anticipación, lo que permite inferir un predominio de respuestas situacionales sobre planificación preventiva. En paralelo, la gestión académica presenta una media aproximada de 3.98, lo que indica coherencia operativa, aunque dependiente de la estructura directiva.

En este contexto, la gestión académica no se sostiene únicamente en su diseño interno, sino en el soporte de las habilidades directivas, lo que introduce una relación de dependencia funcional. Asimismo, se identifican brechas entre planificación y ejecución, especialmente, en procesos de retroalimentación académica. Torres y Perera (2021) explican que estos desajustes suelen surgir por limitaciones de coordinación interna en entornos universitarios. Aunque dichas tensiones no afectan la estabilidad general del sistema, sí delimitan áreas de mejora en la articulación operativa.

El alcance del rol de las habilidades directivas en la gestión académica universitaria en la FCAE-UTM se vincula con el funcionamiento institucional, al permitir la organización, coordinación y continuidad de los procesos académicos. Esta relación evidencia que el desempeño académico no se desarrolla de forma aislada, sino en función de la articulación de las capacidades directivas dentro de la dinámica institucional. En este sentido, la gestión académica se operacionaliza a través de dichas competencias, configurando una interdependencia entre la conducción directiva y la ejecución de los procesos formativos. Este comportamiento se alinea con el Reglamento de Régimen Académico de la UTM y con los lineamientos del Consejo de Educación Superior del Ecuador, que orientan la planificación, seguimiento, evaluación y mejora continua de la educación superior. En consecuencia, el funcionamiento académico se sostiene en la interacción entre dirección y operación, dentro del marco normativo institucional y del sistema de educación superior.

5. CONCLUSIONES / CONSIDERACIONES FINALES

La presente investigación permite concluir que las habilidades directivas constituyen un eje estructural en el funcionamiento de la gestión académica universitaria, en tanto que su presencia condiciona la forma en que se organiza y sostiene la dinámica institucional en el ámbito de la educación superior. El objetivo del estudio se cumple al evidenciar que la gestión académica no puede comprenderse de manera aislada, sino como un proceso estrechamente vinculado al ejercicio de capacidades directivas en los distintos niveles de conducción universitaria. Este hallazgo aporta al campo de la administración educativa al consolidar la idea que el desempeño institucional depende de la articulación de competencias directivas que orientan la acción académica. En este sentido, el estudio contribuye a fortalecer la comprensión teórica de la gestión universitaria, desde una perspectiva integradora que reconoce el rol central de la dirección en la consolidación de los procesos formativos.

Desde una perspectiva aplicada, los resultados permiten sustentar la necesidad de fortalecer el desarrollo de habilidades directivas, en contextos de educación superior, como una vía para mejorar la coherencia y sostenibilidad de la gestión académica. Esto implica considerar dichas competencias como parte de los procesos de formación y perfeccionamiento del personal directivo universitario. Asimismo, se reconoce como limitación el alcance contextual del estudio, al circunscribirse a una unidad académica específica y a un periodo determinado, lo que restringe la generalización absoluta de los hallazgos. En función de ello, se plantea la necesidad de

futuras investigaciones comparativas entre instituciones y estudios longitudinales que permitan profundizar en la evolución del fenómeno y ampliar su comprensión en distintos contextos del sistema de educación superior.

6. REFERENCIAS

- Alonso-Serna, D. K. (2019). Diseño de la investigación. *Con-Ciencia Serrana Boletín Científico de la Escuela Preparatoria Ixtlahuaco*, 1(2), 19–20. de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ixtlahuaco/article/view/4386>
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Universidad la Sabana. Colombia. <https://bibliotecadigital.utn.edu.ec/files/original/fb0b0cfee2ae990609933d17c6890848960051aa.pdf>
- Campusano Polanco, M. E. (2025). *Administración de proyectos en la educación superior: Análisis de las dimensiones que influyen en la planificación y éxito empresarial sostenible en instituciones privadas*. [Tesis Doctoral U. de Córdova]. <https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/34062/2025000003206.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carranza R., A. M., Carranza M., D. L., & León Luyo, S. L. (2023). Aplicación de las escalas de medición ordinal para interpretar coeficientes de la correlación en investigación científica. *SEARCHING*, 5(1), 45–56. <https://doi.org/10.46363/searching.v5i1.4>
- Carruido Tua, M. A. (2024). Gestión del conocimiento y virtualidad en tiempos postpandemia en las universidades politécnicas territoriales. *Revista Honoris Causa*, 16(1), 128–150. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/208>
- Castañeda Rodríguez, C. S., Gálvez Mori, E. A., Luciano Sebastián, A., Rodríguez Álvarez, A. A., Torres Correa, R. E., & Valdivia Valderrama, J. (2023). Influencia de la implementación de un sistema ERP en la gestión académica universitaria: una revisión sistemática. *Gestión de Operaciones Industriales*, 1(2), 60-71. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/RINGIND/article/view/4988>
- Chávez, L. F. P., & Lozano, I. F. S. (2022). *Gestión académica y de calidad en educación superior: valoración de estudiantes a procedimientos de formación profesional- Capítulo III*. En Arguillas, M. (Editor). Desarrollo, educación y políticas públicas: Apogemas en el contexto ecuatoriano del siglo XXI. Primera Ed. UNACH (pp. 73-118). <https://editorial.unach.edu.ec/index.php/Editorial/catalog/book/128>
- Chillo-Proano, C. B., Águila-De Santis, C. D, & Caicedo-Espinoza, M. M. (2024). Formación continua y habilidades directivas en autoridades educativas en una Dirección Distrital de Educación, Guayas, Ecuador 2024. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(3), 172-184. <https://doi.org/10.62452/hwk34c10>
- Córdova Negrete, M. G., Zaldumbide López, D., & Taranto-Vera, G. (2025). La gestión del cambio en instituciones de educación superior: enfoques administrativos

para la adaptación a nuevas demandas sociales, tecnológicas y académicas en el siglo XXI. *Imperium Académico Multidisciplinary Journal*, 2(4), 1-24. <https://doi.org/10.63969/zn6j5g84>

De la Cruz Rioja, R., Huapaya-Capcha, Y. A., & Shiguay Guizado, G. A. (2022). Los planes de estudios: el eslabón perdido entre la universidad y la sociedad. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(25), 1498-1513. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.430>

Gallardo Echenique, E. E. (2017). *Metodología de la Investigación. Manual autoformativo/interactivo*. Universidad Continental. <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-nacional-de-chimborazo/proyectos-e-investigacion/metodologia-de-la-investigacion-eliana-esther-gallardo-echenique-2017-pdf-version-1/10688625>

García Bustillos, M. (2025). Liderazgo educativo en entornos inciertos: fundamentos para un modelo transcomplejo y situado. Una revisión de literatura. *Revista Espacios*, 46(5), 196-205. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n05p18>

García-Estrella, C. & Delgado Bardales, J. (2025). Gobierno digital y gestión académica universitaria en América de 2010 al 2020. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 21(1), 1-12. <http://revistas.bnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/954>

García-Peñalvo, F. J. (2021). Transformación digital en las universidades: Implicaciones de la pandemia de la COVID-19. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 22, e25465. <https://doi.org/10.14201/eks.25465>

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. 2018 respecto a la Segunda Edición*. McGraw-Hill. <https://es.scribd.com/document/898283342/2023-Hernandez-Sampieri-Mendoza-Metodologia-de-la-investigacio-n>

Huamán Huayta, L. A., Pucuhuaranga Espinoza, T. N., & Hilario Flores, N. E. (2020). Evaluación del logro del perfil de egreso en grados universitarios: tendencias y desafíos. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.691>

Huamán-Gil L. A. (2024). *Impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional*. Koinonía [Internet]. Vol. 9 N. 18. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882024000200004

Iborra Juan, M., Dasi C.r, A., Dolz Dolz, C., & Ferrer Ortega, C. N. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y Habilidades Directivas*. Ed. Paraninfo, <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=X9v7CAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA287&dq=clasicos+autores+de+habilidades+directivas&ots=wKg5ILSb27&sig=DIYfTsP35yzWp4DUwQUKqb-dcoc#v=onepage&q=clasicos%20autores%20de%20habilidades%20directivas&f=false>

Lara Martínez, O. R. y Ríos Zúñiga, G. A. (2024). *Habilidades Directivas I. 1er Ed.* Innovación Edi. Lagares de México. Formato electrónico. 978-607-410-867-5

<https://books.google.com.ec/books?id=ZHcqEQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

López Roldán, P. y Fachelli Oliva, S. (2016) *El proceso de investigación. A: Metodología de la investigación social cuantitativa*, cap. 1.2. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. <https://ddd.uab.cat/record/163564>

Medina Jiménez, I. P. (2023). El liderazgo estratégico y su influencia en el desarrollo de la institución militar: La planificación de la defensa en la planificación nacional. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 8(01), 10-10. DOI: <http://dx.doi.org/10.24133/RCSD.VOL08.N01.2023.03>

Mercado, A. (2023). *Habilidades Directivas y Mandos Medios Intermedios*. Ibukku LLC. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=c6LvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=clasicos+autores+de+habilidades+directivas&ots=1EN_3ibknf&sig=B12Hmh0gi9avzN21T5M4cczXNAs#v=onepage&q&f=false

Michue Salgado, E. S. (2023). Importancia del sistema organizacional y gestión académica en el personal administrativo de U. Nacional Mayor San Marcos 2023. *Alpha Centauri*, 4(3), 15-27. <https://doi.org/10.47422/ac.v4i3.15>

Moscol Lucero, J. E., Mondragón Hernández, G. A., & Gonzales Soto, V. A. (2024). Desarrollo de las habilidades directivas en instituciones educativas. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(32), 438-448. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/1349/2523>

Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127), <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>

Quiroz Burga, K. G. & Rodas Vértiz, V. J. (2025). Liderazgo directivo y calidad educativa en educación básica regular: revisión sistemática. *Horizontes Revista De Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(39), 3122-3134. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i39.1107>

Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 13(2), 1-13. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>

Rosales Cevallos, M. M., y Uquillas Jaramillo, N. C. (2025). Gestión académica en la educación superior: Una aproximación a la calidad y satisfacción estudiantil. *Runas. Revista de Educación y Cultura*, 6(11), e250263. <https://doi.org/10.46652/runas.v6i11.263>

Sánchez, L. G. R. (2006). *Técnicas y habilidades directivas*. Escuela de Negocios EOI. <https://www.eoi.es/sites/default/files/savia/documents/componente45120.p>

Saravia Domínguez, H., Saavedra Villar, P., Felices Vizarreta, L. M., Campos Espinoza, M. M., & Janampa Urbano, J. R. (2024). La aplicación del diseño curricular por

- competencias en la Educación Superior: Una revisión sistemática 2019-2023. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 15(1), 92-104. <http://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/995>
- SENESCYT. (2021). *Sistema Ecuatoriano de Acceso a la Educación Superior*, octubre 2021. https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/2023/02/PROYECTO_SEAES.pdf
- Soriano Torres, L. (2024). Desarrollo del Liderazgo en la Educación Superior: Tendencias, Desafíos y Nuevas Perspectivas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 10079-10087. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14398
- Tafur Ruiz, C. A.; Centurión Larrea, Á. J. & Villegas Vera, V. R. (2024). Comunicación efectiva y liderazgo: Claves para la gestión exitosa de las instituciones educativas en Latinoamérica. *Revista Tribunal*, 4(9), 360-379. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v4i9.84>
- Torres Gordillo, J. J. y Perera Rodríguez, V. H. (2010). La Rúbrica como instrumento pedagógico para la tutorización y evaluación de los aprendizajes en El Foro Online en Educación Superior. Bit de píxel. *Revista de Medios y Educación*, (36), 141-149. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36815128011>
- Universidad Técnica de Manabí [UTM]. (2023). *Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Técnica de Manabí*. <https://www.utm.edu.ec/la-universidad/nuestra-universidad/reglamentos?start=60>
- Universidad Técnica de Manabí [UTM]. (2024). *Informe de Rendición de Cuentas 2024*. https://www.utm.edu.ec/images/pdf/rcuentas/Rendicion_de_Cuentas_2024-PRELIMINAR-1.pdf
- Universidad Técnica de Manabí [UTM]. (2025). Oferta Académica. Facultades. FCAE. <https://www.utm.edu.ec/oferta-academica/grado/facultades>
- Vega-Armas, E., & Romero-Carazas, R. (2024). Competencias Directivas en Instituciones Educativas. *Revista Docentes 2.0*, 17(1), 87-97. <https://doi.org/10.37843/rted.v17i1.43>