

## **Neogerencialismo público y calidad institucional en universidades públicas: análisis comparativo de la estructura organizacional y alineación estratégica en Quito**

### **Public neo-managerialism and institutional quality in public universities: a comparative analysis of organizational structure and strategic alignment in Quito**

Johnson Marcelo Folleco Chalá<sup>1</sup>, Mónica Alejandra Legarda Sevilla<sup>2</sup>,  
Mary Yesennya Saltos Chacán<sup>3</sup>  
*Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito – Ecuador*

---

**Summary:** This study analyzes the influence of public neo-managerialism on the management of public universities in the Metropolitan District of Quito, focusing on organizational hierarchy, division of labor, and strategic direction as key determinants of institutional quality. Using a qualitative descriptive-analytical approach and a systematic documentary review, the management practices of the Central University of Ecuador and the National Polytechnic School are compared.

The findings reveal a significant structural gap between both institutions, reflected in hierarchical coherence, strategic alignment, human resource management, and compliance with standards in teaching, research, outreach, and management. While the National Polytechnic School demonstrates a more consistent implementation of neo-managerial principles, the Central University of Ecuador shows a fragmented adoption that limits its institutional performance.

The results confirm the relevance of Agency Theory and Public Choice Theory in explaining differences in organizational efficiency, highlighting the role of incentives, governance, and control mechanisms. It is concluded that quality in public higher education depends not only on the adoption of managerial tools but on their systemic integration within organizational structures and institutional culture.

**Keywords:** Neo-Managerialism, direction, hierarchy, public universities, academic services.

---

**Resumen:** El presente estudio analiza la influencia del neogerencialismo público en la gestión de las universidades públicas del Distrito Metropolitano de Quito, con énfasis en la jerarquización organizacional, la división del trabajo y el direccionamiento estratégico como factores determinantes de la calidad institucional. A partir de un enfoque cualitativo de tipo descriptivo-analítico y una revisión documental sistemática, se comparan las prácticas de gestión de la Universidad Central del Ecuador y la Escuela Politécnica Nacional.

Los resultados evidencian una brecha estructural significativa entre ambas instituciones, reflejada en la coherencia jerárquica, la alineación estratégica, la gestión del talento humano y el cumplimiento de estándares en docencia, investigación, vinculación y gestión. Mientras la Escuela Politécnica Nacional presenta una implementación más consistente de los principios neogerenciales, la Universidad Central del Ecuador muestra una adopción fragmentada que limita su desempeño institucional.

Los hallazgos confirman la relevancia de la Teoría de la Agencia y la Teoría de la Elección Pública para explicar las diferencias en eficiencia organizacional, destacando el papel de los incentivos, la gobernanza y los mecanismos de control. En consecuencia, se concluye que la calidad en la educación superior pública depende no solo de la adopción de herramientas gerenciales, sino de su integración sistémica en la estructura organizacional y en la cultura institucional.

**Palabras clave:** Neo-Gerencialismo, direccionamiento, jerarquización, universidades públicas, servicios académicos.

---

#### **Introducción**

Desde una perspectiva analítica, la comprensión del déficit en la aplicación del neogerencialismo y su impacto en la calidad de la prestación de servicios en las Instituciones de Educación Superior Públicas del Distrito Metropolitano de Quito exige una revisión rigurosa de las bases teóricas que han configurado la administración pública contemporánea. En este sentido, no basta con describir herramientas de gestión, sino que

resulta imprescindible analizar los supuestos epistemológicos que sustentan la transformación del Estado, particularmente en lo relativo a la jerarquización, la división del trabajo, la gestión del talento humano y el direccionamiento estratégico, como ejes estructurales de la acción organizacional.

En este marco, el neogerencialismo emerge durante la década de 1980 como un paradigma orientado a introducir criterios de eficiencia, eficacia y racionalidad económica en la gestión estatal. Su fundamento teórico se encuentra en la convergencia de enfoques como la teoría de la elección pública, la teoría de la agencia y la economía organizacional, los cuales redefinen la acción pública desde una lógica de maximización de resultados y control del desempeño (Martín & Guzmán, 2023).

Desde el neogerencialismo implica un tránsito desde el modelo burocrático tradicional hacia un modelo postburocrático orientado a resultados, en el cual la evaluación del desempeño y los mecanismos de control adquieren un rol central. Este cambio se sustenta, en gran medida, en la teoría de la agencia, la cual permite comprender las tensiones derivadas de la delegación de funciones dentro de las organizaciones.

En este sentido, la Figura 1 ilustra los principales problemas asociados a las relaciones de agencia, destacando elementos como la asimetría de información, el oportunismo y los costos de supervisión, los cuales condicionan la eficiencia organizacional.

Figura 1: Principales problemas en teoría de agencia



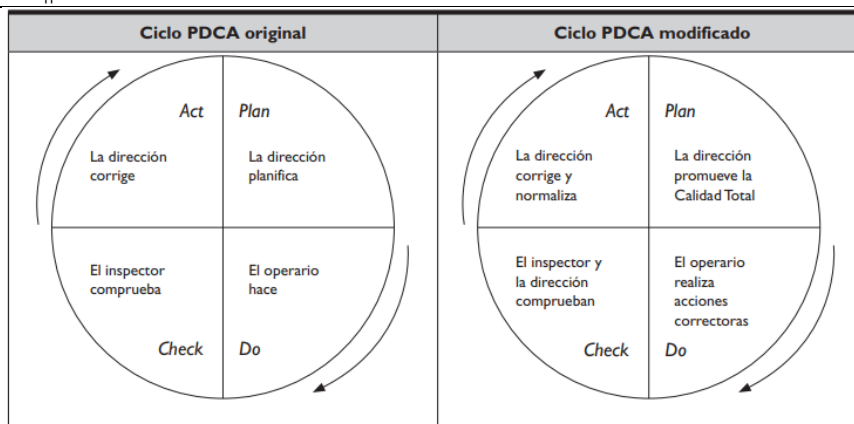
Nota. Adaptado de Ganga (2004).

El análisis de la Figura 1 permite evidenciar que la eficiencia organizacional no depende únicamente de la estructura formal, sino de la capacidad de diseñar mecanismos de control e incentivos que reduzcan las desviaciones entre los objetivos institucionales y las acciones de los agentes. Este planteamiento resulta fundamental para comprender la lógica del neogerencialismo, en la medida en que justifica la implementación de sistemas de evaluación del desempeño, indicadores de gestión y mecanismos de rendición de cuentas.

De manera complementaria, la Administración por Resultados y la gestión de la calidad total se consolidan como herramientas operativas que permiten traducir estos principios teóricos en prácticas organizacionales concretas. En este marco, el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) constituye uno de los instrumentos más representativos para la mejora continua.

Tal como se observa en la Figura 2, el ciclo PDCA se configura como un proceso iterativo que articula planificación, ejecución, verificación y acción correctiva, permitiendo a las organizaciones ajustar continuamente sus procesos en función de los resultados obtenidos.

Figura 2: Ciclo PDCA

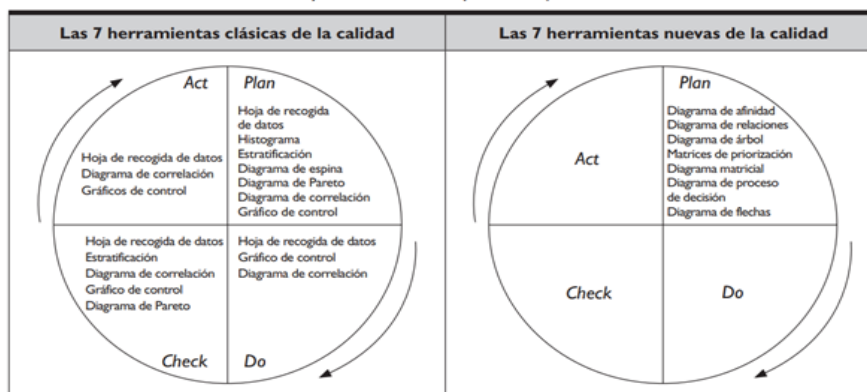


Nota. Adaptado de Camisón et al. (2006).

Partiendo de un enfoque analítico, la Figura 2 evidencia que la gestión de la calidad en el marco del neogerencialismo no se limita al control ex post, sino que incorpora una lógica preventiva basada en la mejora continua. Esto implica un cambio sustantivo respecto de los modelos tradicionales, en los cuales la calidad era evaluada únicamente al final del proceso. En contraste, el enfoque PDCA permite integrar la evaluación como un componente permanente del ciclo organizacional, fortaleciendo la capacidad adaptativa de las instituciones.

Asimismo, la operativización del ciclo PDCA se apoya en un conjunto de herramientas de gestión de calidad que permiten identificar causas de desviación, analizar procesos y tomar decisiones basadas en evidencia. En este sentido, la Figura 3 muestra la integración de dichas herramientas dentro de cada fase del ciclo.

Figura 3: Herramientas de calidad en el ciclo PDCA  
 Ciclo PDCA y las herramientas para la mejora de la calidad.



Nota. Adaptado de Camisón et al. (2006).

La Figura 3 permite comprender que la mejora continua no es un proceso abstracto, sino una práctica sistemática sustentada en instrumentos técnicos que fortalecen la toma de decisiones. Este enfoque resulta particularmente relevante en el contexto del neogerencialismo, donde la gestión organizacional se orienta hacia la medición, la evaluación y la optimización de resultados.

En este marco, la estructura organizacional, la división del trabajo y la gestión del talento humano se configuran como dimensiones clave para la implementación efectiva de estos modelos. La estructura organizacional no solo define roles y responsabilidades, sino que también condiciona la coordinación, la comunicación y la eficiencia institucional. Por su parte, la división del trabajo permite incrementar la productividad mediante la especialización funcional, aunque su aplicación excesiva puede generar efectos adversos como la fragmentación organizacional y la desmotivación laboral.

En este contexto, la gestión del talento humano adquiere una dimensión estratégica, particularmente a través del principio de alineación entre perfiles y funciones. Este enfoque plantea que la calidad organizacional depende, en gran medida, de la correspondencia entre las competencias de los colaboradores y las exigencias de los puestos, lo que impacta directamente en el desempeño, la motivación y la eficiencia institucional (Gonzales, 2007).

De manera complementaria, la jerarquía organizacional se configura como un mecanismo de coordinación que permite articular los niveles estratégico, táctico y operativo, facilitando la toma de decisiones y la ejecución de procesos. En el marco del neogerencialismo, esta estructura evoluciona hacia modelos más flexibles, donde la autoridad formal se complementa con el reconocimiento de competencias, promoviendo una gestión orientada a resultados.

Finalmente, el direccionamiento estratégico se consolida como un eje integrador que articula los diferentes componentes organizacionales en función de objetivos institucionales. La alineación entre misión, visión, objetivos y estrategias permite garantizar coherencia en la gestión, facilitando la evaluación del desempeño y la mejora continua.

En consecuencia, el presente estudio parte de la premisa de que la calidad institucional no depende únicamente de la adopción de herramientas gerenciales, sino de la capacidad de las organizaciones para integrar de manera coherente sus estructuras, procesos y estrategias. Bajo este enfoque, se propone analizar la influencia del neogerencialismo en la calidad de la gestión en las universidades públicas del Distrito Metropolitano de Quito, desde una visión sistémica que incorpore tanto los elementos estructurales como los procesos sustantivos de la educación superior.

### **Metodología**

El presente estudio se enmarca en un diseño de investigación cualitativo de tipo descriptivo-analítico con enfoque documental, orientado a la comprensión e interpretación del impacto del neogerencialismo público en las instituciones de educación superior. De acuerdo con Arellano (2023), este tipo de diseño permite analizar fenómenos complejos a partir de datos no numéricos, considerando su contexto institucional, organizacional y normativo.

Esta investigación no tiene como finalidad establecer relaciones causales en sentido estricto, sino analizar e interpretar patrones de comportamiento organizacional, particularmente en dimensiones clave como la jerarquización, la división del trabajo y el direccionamiento estratégico vinculado a la gestión de la calidad. En este sentido, el estudio adopta un enfoque interpretativo que permite identificar regularidades, tensiones y brechas estructurales en la implementación del neogerencialismo en el contexto de la educación superior pública.

Metodológicamente, se emplea una estrategia de revisión documental de tipo sistemático-analítico, sustentada en la recopilación y análisis de fuentes secundarias relevantes, entre las que se incluyen literatura científica indexada, documentos institucionales, normativa vigente y estudios empíricos previos. La selección de fuentes se realizó en función de criterios de pertinencia temática, actualidad y rigor académico, priorizando publicaciones relacionadas con gestión pública, neogerencialismo, calidad educativa y administración universitaria.

La unidad de análisis está constituida por las prácticas de gestión y los modelos organizacionales implementados en universidades públicas del Distrito Metropolitano de Quito, con énfasis en la Universidad Central del Ecuador y la Escuela Politécnica Nacional. A partir de esta delimitación, se procede al análisis comparativo de ambas instituciones, considerando indicadores cualitativos asociados a coherencia jerárquica, alineación estratégica y cumplimiento de estándares de calidad.

Para el procesamiento de la información, se emplea la técnica de análisis de contenido de carácter categorial, que permite organizar la información en dimensiones analíticas previamente definidas (jerarquía, procesos, calidad y estrategia), facilitando la interpretación sistemática de los datos. Este enfoque posibilita identificar patrones, convergencias y divergencias entre los casos estudiados, aportando evidencia para la construcción de un análisis crítico.

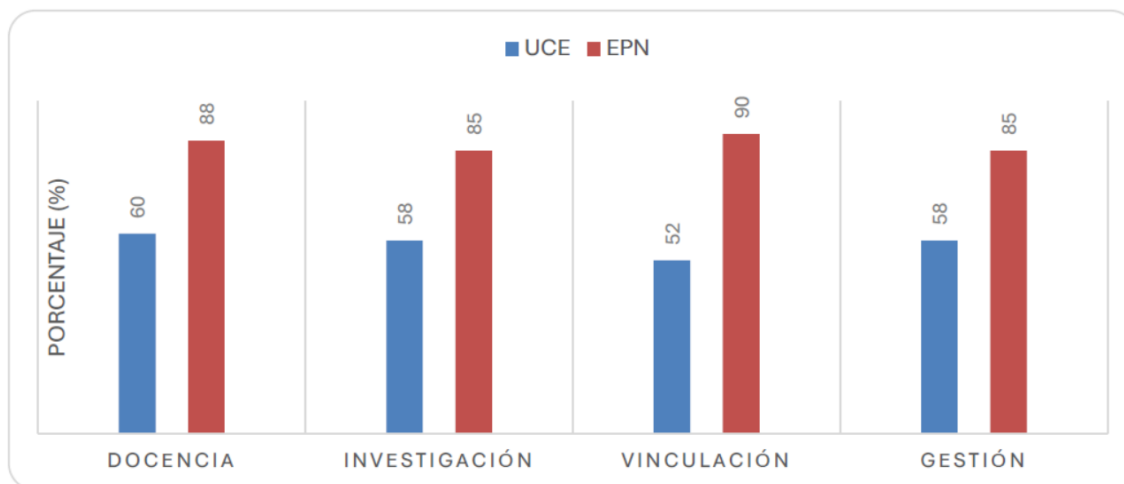
### **Discusión**

El análisis de la influencia del neogerencialismo público en las universidades del Distrito Metropolitano de Quito evidencia que su implementación presenta un carácter profundamente heterogéneo, condicionado por factores estructurales, organizacionales y políticos. En coherencia con el marco teórico desarrollado en la introducción, los resultados confirman que el neogerencialismo no constituye una solución universal, sino un enfoque cuya efectividad depende de la capacidad institucional para internalizar sus principios y traducirlos en prácticas organizacionales concretas.

Desde la Teoría de la Elección Pública (TEP), los hallazgos permiten identificar que las decisiones dentro de las instituciones de educación superior no responden exclusivamente al interés colectivo, sino que están influenciadas por incentivos individuales, dinámicas de poder y estructuras históricas. Este fenómeno se evidencia con mayor intensidad en la Universidad Central del Ecuador (UCE), donde las inconsistencias en los procesos de gobernanza y designación de autoridades han generado efectos negativos en la eficiencia organizacional.

En términos empíricos, estas limitaciones se reflejan en los niveles de cumplimiento de estándares de calidad institucional, como se observa en la Figura 4.

Figura 4: Cumplimiento de estándares (Docencia, Investigación, Vinculación, Gestión)



*Nota: La inclusión de estándares sustantivos (docencia, investigación, vinculación y gestión) permite una evaluación integral del desempeño institucional, evidenciando una brecha estructural entre la UCE y la EPN en la articulación de sus funciones.*

La incorporación de estándares de docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión permite una lectura más rigurosa del desempeño institucional, alineada con los criterios de evaluación de la educación superior. Bajo este enfoque, el gráfico evidencia una brecha estructural consistente entre la Universidad Central del Ecuador (UCE) y la Escuela Politécnica Nacional (EPN), no solo en términos de resultados, sino en la capacidad de articular sus funciones sustantivas.

En la dimensión de docencia (60% UCE vs 88% EPN), la diferencia refleja disparidades en la calidad del proceso formativo, incluyendo la actualización curricular, metodologías de enseñanza y evaluación del aprendizaje. La EPN muestra una mayor consolidación de estos elementos, lo que sugiere un enfoque orientado a resultados, mientras que la UCE evidencia limitaciones en la integración de estos componentes.

En cuanto a la investigación (58% vs 85%), los resultados indican una diferencia en la capacidad institucional para generar conocimiento y vincularlo con los procesos académicos. La EPN presenta una mayor articulación entre investigación y docencia, lo que fortalece su producción científica y pertinencia académica. En contraste, la UCE refleja una fragmentación que limita el impacto de esta función sustantiva.

La vinculación con la sociedad (52% vs 90%) constituye la mayor brecha observada, lo que evidencia una diferencia significativa en la capacidad de las instituciones para responder a las necesidades del entorno. Este resultado sugiere que la EPN ha logrado integrar la vinculación como eje estratégico, mientras que la UCE presenta debilidades en la generación de impacto social y en la evaluación de sus programas de extensión.

En relación con la gestión (58% vs 85%), los datos reflejan diferencias en la eficiencia operativa y en la implementación de sistemas organizacionales. La EPN evidencia una mayor estandarización de procesos y mecanismos de control, mientras que la UCE presenta limitaciones en la organización interna y en la ejecución de sus funciones administrativas.

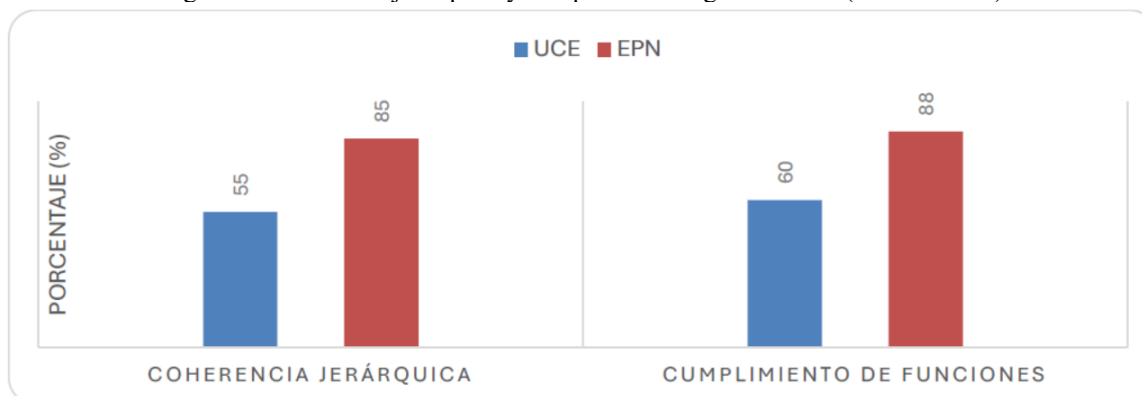
De manera integral, el gráfico demuestra que la calidad institucional no depende del desempeño aislado de cada función, sino de su articulación sistémica. La EPN presenta un modelo coherente en el que docencia, investigación, vinculación y gestión operan de manera integrada, mientras que la UCE evidencia una estructura más fragmentada, donde las funciones no logran alinearse de forma efectiva.

En el marco del neogerencialismo, estos resultados confirman que la adopción de enfoques orientados a resultados, medición del desempeño y mejora continua es determinante para alcanzar niveles superiores de calidad. La EPN refleja una implementación más madura de estos principios, mientras que la UCE presenta una adopción parcial que limita su impacto.

Desde la Teoría de la Agencia, la mayor coherencia entre funciones en la EPN sugiere una mejor alineación organizacional y menores costos de supervisión. En la UCE, la fragmentación funcional implica mayores dificultades para controlar el desempeño y coordinar acciones.

Finalmente, desde la Teoría de la Elección Pública, las diferencias observadas pueden estar influenciadas por dinámicas internas que afectan la toma de decisiones, particularmente en contextos donde los intereses individuales pueden interferir con los objetivos institucionales.

Figura 5: Coherencia jerárquica y cumplimiento organizacional (UCE vs EPN)



*Nota: La EPN presenta mayor coherencia jerárquica (85%) que la UCE (55%), evidenciando una mejor articulación organizacional. Esta diferencia incide directamente en la eficiencia de la gestión y el cumplimiento de funciones institucionales.*

El análisis de la coherencia jerárquica y el cumplimiento organizacional evidencia diferencias sustantivas entre la Universidad Central del Ecuador (UCE) y la Escuela Politécnica Nacional (EPN), lo cual permite comprender el desempeño institucional desde la lógica de la estructura organizativa y su impacto en la ejecución de funciones.

En términos de coherencia jerárquica, la EPN presenta un nivel significativamente superior (85%) en comparación con la UCE (55%), lo que indica una mayor consistencia en la articulación entre los distintos niveles organizacionales (estratégico, táctico y operativo). Este resultado sugiere que en la EPN existe una clara delimitación de roles, líneas de autoridad definidas y canales de comunicación efectivos, elementos que favorecen la coordinación interna y la toma de decisiones. Por el contrario, el menor nivel observado en la UCE evidencia posibles problemas de fragmentación organizacional, superposición de funciones y debilidad en la gobernanza interna, lo que puede generar ineficiencias en la gestión institucional.

En relación con el cumplimiento de funciones, se observa una tendencia similar, donde la EPN alcanza un 88%, mientras que la UCE se sitúa en un 60%. Esta diferencia refleja la capacidad de cada institución para ejecutar sus actividades conforme a los objetivos establecidos. La cercanía entre ambos indicadores dentro de cada institución no es fortuita, sino que pone de manifiesto una relación directa entre la estructura organizacional y el desempeño operativo. En este sentido, una mayor coherencia jerárquica se traduce en un mejor cumplimiento de funciones, al facilitar la asignación de responsabilidades y el seguimiento de resultados.

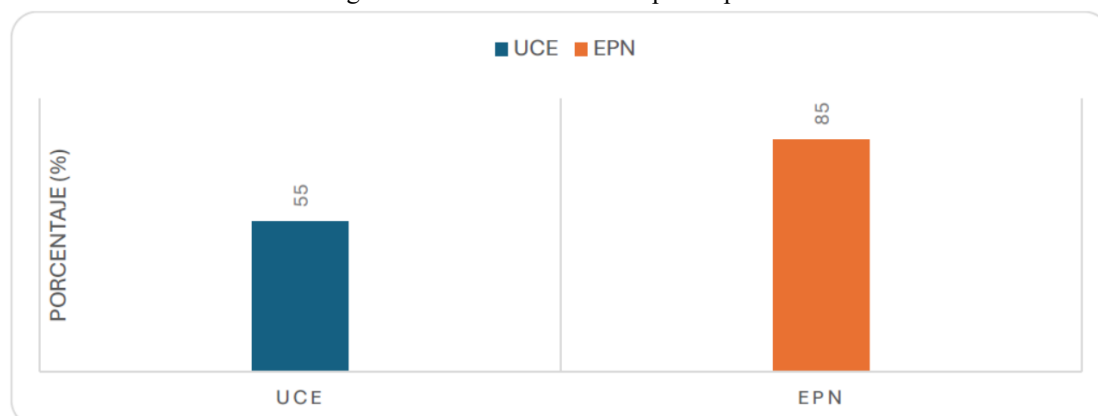
Analíticamente, los resultados permiten afirmar que la coherencia jerárquica constituye un factor determinante del desempeño organizacional. En la EPN, la alineación entre estructura y funciones genera un entorno organizacional más eficiente, donde las decisiones estratégicas se traducen efectivamente en acciones operativas. En contraste, en la UCE la menor coherencia jerárquica limita la capacidad de ejecución, lo que afecta el cumplimiento de metas institucionales.

Este comportamiento puede interpretarse desde el enfoque del neogerencialismo, el cual enfatiza la necesidad de estructuras organizacionales flexibles, orientadas a resultados y basadas en la rendición de cuentas. La EPN parece haber incorporado estos principios mediante la implementación de mecanismos de control, evaluación del desempeño y claridad en la asignación de responsabilidades. Por su parte, la UCE evidencia una adopción parcial de este modelo, lo que se traduce en una menor efectividad en su gestión.

Asimismo, desde la Teoría de la Agencia, la mayor coherencia jerárquica observada en la EPN sugiere una mejor alineación entre los diferentes niveles organizacionales, reduciendo la asimetría de información entre directivos y ejecutores. En cambio, en la UCE, la falta de claridad en la estructura puede generar mayores costos de supervisión y dificultades para controlar el desempeño de los agentes, afectando la eficiencia institucional.

Desde la Teoría de la Elección Pública, la menor coherencia jerárquica en la UCE podría estar asociada a dinámicas internas donde los intereses individuales o grupales influyen en la toma de decisiones, debilitando la estructura formal de la organización. Esto puede traducirse en procesos de designación, gestión y control menos eficientes, lo que repercute en el cumplimiento de funciones.

Figura 6: Nivel de adecuación perfil–puesto



*Nota: evidencia una diferencia sustantiva entre la Universidad Central del Ecuador (UCE) y la Escuela Politécnica Nacional (EPN) en el nivel de adecuación entre el perfil profesional del personal y las funciones que desempeña, lo cual constituye un elemento crítico dentro de la gestión del talento humano y la eficiencia organizacional.*

En términos cuantitativos, la EPN alcanza un nivel aproximado del 85%, mientras que la UCE se sitúa en torno al 55%, lo que representa una brecha de 30 puntos porcentuales. Esta diferencia no solo refleja una disparidad en los procesos de asignación de personal, sino que pone en evidencia modelos de gestión institucional claramente diferenciados.

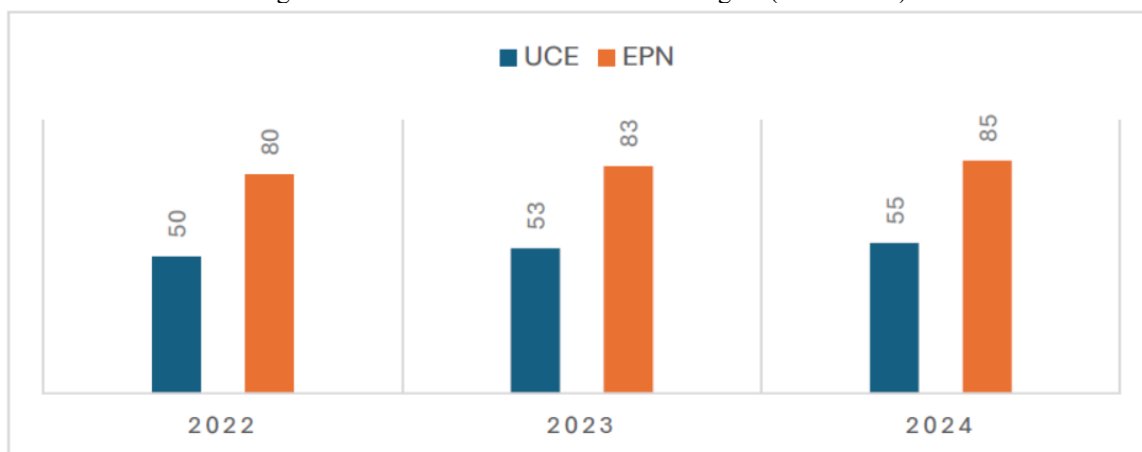
Partiendo del contexto organizacional, la adecuación perfil puesto constituye un factor clave para garantizar la eficiencia operativa, ya que permite que las competencias, habilidades y conocimientos del personal se alineen con las exigencias del cargo. En el caso de la EPN, el alto nivel observado sugiere la existencia de procesos más rigurosos de selección, evaluación y asignación de funciones, lo que favorece el desempeño individual y colectivo. En contraste, el nivel registrado en la UCE evidencia posibles debilidades en estos procesos, lo que puede traducirse en subutilización del talento humano, menor productividad y dificultades en la ejecución de tareas.

Desde el enfoque del neogerencialismo, este resultado adquiere especial relevancia, ya que uno de sus principios fundamentales es la gestión por competencias y la orientación a resultados. La EPN parece haber internalizado este enfoque mediante la alineación entre perfiles profesionales y responsabilidades organizacionales, lo que contribuye a una mayor eficiencia institucional. Por el contrario, la UCE presenta una implementación parcial de estos principios, lo que limita su capacidad de optimizar el desempeño del recurso humano.

Asimismo, desde la Teoría de la Agencia, una adecuada correspondencia entre perfil y puesto contribuye a reducir los costos de supervisión, ya que los individuos cuentan con las capacidades necesarias para cumplir sus funciones de manera autónoma y eficiente. En este sentido, el alto nivel de adecuación en la EPN sugiere una menor necesidad de control y una mayor confianza en el desempeño de los agentes. En contraste, la menor adecuación en la UCE puede generar mayores niveles de supervisión, incrementando los costos organizacionales y reduciendo la eficiencia.

Por otra parte, desde la Teoría de la Elección Pública, la baja adecuación perfil–puesto en la UCE podría estar asociada a procesos de asignación influenciados por factores no meritocráticos, tales como intereses individuales o dinámicas políticas internas. Esto debilita la racionalidad organizacional y afecta la calidad del desempeño institucional.

Figura 7: Evolución de la alineación estratégica (2022–2024)



*Nota: La EPN presenta mayor alineación estratégica ( $\approx 85\%$ ) que la UCE ( $\approx 55\%$ ), evidenciando una brecha estructural sostenida en el tiempo. Esta diferencia refleja la capacidad desigual para articular planificación y ejecución en el desempeño institucional.*

El análisis del nivel de alineación estratégica, representado en la Figura 6, evidencia una brecha significativa entre la Universidad Central del Ecuador (UCE) y la Escuela Politécnica Nacional (EPN), la cual adquiere mayor relevancia. Si bien el gráfico muestra una diferencia puntual (55% en la UCE frente a 85% en la EPN), su integración con una lectura longitudinal permite comprender que esta distancia no es circunstancial, sino estructural.

En términos organizacionales, la alineación estratégica implica la capacidad de una institución para articular de manera coherente su misión, visión, objetivos y acciones operativas. En este sentido, el desempeño de la EPN refleja un modelo de gestión consolidado, donde la planificación estratégica se traduce efectivamente en decisiones operativas y resultados medibles. Por el contrario, el nivel observado en la UCE sugiere una desconexión entre la formulación estratégica y su implementación, lo que limita la efectividad de sus procesos institucionales.

Cuando este comportamiento se analiza en clave temporal, se observa que la EPN mantiene una trayectoria de mejora sostenida (80%–85%), lo que indica un proceso de institucionalización de la gestión estratégica. En contraste, la UCE presenta una evolución marginal (50%–55%), evidenciando que los avances no responden a transformaciones estructurales, sino a ajustes incrementales. La persistencia de esta brecha a lo largo del tiempo confirma la existencia de trayectorias organizacionales divergentes, donde una institución consolida su modelo de gestión mientras la otra enfrenta dificultades para evolucionar.

Desde el enfoque del neogercialismo, estos resultados son particularmente reveladores. Este paradigma plantea que la eficiencia institucional depende de la capacidad de vincular planificación, ejecución y evaluación mediante indicadores de desempeño. La EPN parece haber internalizado estos principios, configurando un sistema orientado a resultados y mejora continua. En cambio, la UCE evidencia una implementación parcial, donde la planificación estratégica adquiere un carácter más formal que operativo.

Asimismo, desde la Teoría de la Agencia, la alta alineación estratégica en la EPN sugiere una reducción de las asimetrías de información entre los niveles organizacionales, facilitando la coordinación y el control del desempeño. Por el contrario, la menor alineación en la UCE puede generar ambigüedad en los objetivos y dificultades en la supervisión, incrementando los costos de agencia y afectando la eficiencia institucional.

Desde la Teoría de la Elección Pública, la persistencia de niveles bajos de alineación estratégica en la UCE podría estar vinculada a la influencia de intereses particulares en la formulación e implementación de políticas institucionales, lo que debilita la coherencia organizacional y limita la orientación hacia objetivos

## Conclusiones

El análisis de la influencia del neogercialismo público en las universidades del Distrito Metropolitano de Quito permite afirmar que su implementación responde a dinámicas institucionales diferenciadas, lo que confirma que este enfoque no opera como un modelo universal, sino como un sistema contingente cuya efectividad depende de la capacidad organizacional y del contexto en el que se inserta. En coherencia con el marco teórico desarrollado, particularmente desde la Teoría de la Elección Pública y la Teoría de la Agencia, los resultados evidencian que las limitaciones en la gestión universitaria no se derivan exclusivamente de la

ausencia de herramientas gerenciales, sino de problemas estructurales vinculados a incentivos, gobernanza y control institucional.

En este sentido, la comparación entre la Universidad Central del Ecuador (UCE) y la Escuela Politécnica Nacional (EPN) revela una brecha significativa en la capacidad de implementación del neogerencialismo. Mientras la EPN presenta mayores niveles de coherencia organizacional, alineación estratégica y gestión del talento humano, la UCE evidencia una aplicación fragmentada del modelo, lo que se traduce en deficiencias en la calidad de los procesos académicos y administrativos. Esta diferencia, lejos de ser meramente operativa, responde a una divergencia en la capacidad institucional para articular estructura, estrategia y control, lo cual constituye un hallazgo central del estudio.

Cuando se abordan los procesos desde la Teoría de la Elección Pública, estos resultados permiten interpretar que la toma de decisiones en el ámbito universitario se encuentra condicionada por intereses individuales y dinámicas de poder que, en muchos casos, desplazan el interés colectivo. En la UCE, esta situación se manifiesta en la persistencia de prácticas organizacionales que limitan la eficiencia, tales como la débil planificación estratégica, la insuficiente rendición de cuentas y la limitada capacidad de adaptación al cambio. Por el contrario, la EPN evidencia una mayor alineación entre los objetivos institucionales y las decisiones organizacionales, lo que sugiere una estructura de incentivos más coherente con los principios del neogerencialismo.

En términos de la Teoría de la Agencia, la diferencia entre ambas instituciones puede explicarse a partir del grado de alineación entre los principales (autoridades) y los agentes (personal académico y administrativo). En la UCE, la existencia de asimetrías de información y la debilidad de los mecanismos de control incrementan los costos de agencia, afectando negativamente la eficiencia institucional. En contraste, la EPN ha desarrollado sistemas de evaluación y seguimiento que permiten reducir dichas asimetrías, favoreciendo una gestión más orientada a resultados.

Asimismo, los resultados evidencian que la estructura organizacional constituye un factor determinante en la implementación del neogerencialismo. La coherencia jerárquica, la claridad en la asignación de funciones y la adecuada división del trabajo inciden directamente en el desempeño institucional. En este sentido, la EPN presenta una estructura más funcional, donde los distintos niveles organizacionales (estratégico, táctico y operativo) se encuentran claramente articulados, permitiendo una ejecución eficiente de las estrategias. En contraste, la UCE muestra debilidades en la coordinación entre estos niveles, lo que limita la efectividad de su gestión.

La gestión del talento humano, particularmente en lo relativo a la alineación entre perfiles y funciones, emerge como otro elemento crítico. Los hallazgos indican que la correcta asignación de roles no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la calidad de los servicios educativos. Sin embargo, en el contexto de la UCE, esta alineación se ve afectada por factores institucionales que dificultan la implementación de criterios meritocráticos, lo que repercute en el desempeño organizacional.

Por otra parte, el direccionamiento estratégico se consolida como el eje articulador del neogerencialismo. La evidencia empírica demuestra que la existencia de una misión, visión y objetivos claramente definidos no es suficiente si no se encuentran acompañados de mecanismos efectivos de implementación y seguimiento. En la EPN, la planificación estratégica se traduce en acciones concretas y medibles, mientras que en la UCE se observa una desconexión entre la planificación y la ejecución, lo que limita su impacto en la calidad institucional.

Es necesario reconocer que el neogerencialismo presenta limitaciones importantes cuando se aplica en el ámbito de la educación superior. En particular, la tendencia a priorizar indicadores cuantificables puede conducir a una reducción de la calidad educativa a métricas de desempeño, dejando de lado dimensiones cualitativas fundamentales como la formación integral, el pensamiento crítico y el impacto social. Este fenómeno, asociado a la denominada “performatividad de los indicadores”, plantea la necesidad de complementar el enfoque neogerencial más integral.

En este marco, uno de los principales aportes del estudio radica en evidenciar que la efectividad del neogerencialismo depende de su adaptación contextual, especialmente en sistemas universitarios latinoamericanos caracterizados por estructuras complejas y dinámicas institucionales particulares. La comparación entre la UCE y la EPN demuestra que no basta con adoptar herramientas de gestión del sector privado, sino que es necesario fortalecer la capacidad institucional, mejorar los sistemas de gobernanza y promover una cultura organizacional orientada a la calidad.

En consecuencia, se concluye que la calidad en la educación superior pública no depende exclusivamente de la implementación de modelos gerenciales, sino de la articulación efectiva entre estructura organizacional, gestión del talento humano, direccionamiento estratégico y mecanismos de control. En este sentido, la EPN representa un caso de mayor madurez institucional en la adopción del neogerencialismo, mientras que la UCE evidencia la necesidad de reformas profundas que permitan superar sus limitaciones estructurales.

Finalmente, en el contexto latinoamericano, estos resultados aportan evidencia relevante sobre los desafíos de la modernización de la gestión pública en la educación superior. Se destaca la necesidad de avanzar hacia modelos de gestión más integrales, que no solo prioricen la eficiencia, sino que también incorporen criterios de equidad, pertinencia y calidad sustantiva. De este modo, el neogercialismo puede convertirse en una herramienta útil, siempre que sea adaptado críticamente a las realidades institucionales y sociales de cada contexto.

### Referencias

- [1]. Arellano, F. (28 de 02 de 2023). *Método cualitativo*. Obtenido de Enciclopedia Significados: <https://www.significados.com/metodo-cualitativo/>
- [2]. Azuaje, M. (2023). SIGNIFICADO DE LA GERENCIA CONTEMPORÁNEA EN LAS ORGANIZACIONES. *Revista Renaciente*. Obtenido de <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/renaciente/article/view/1952/1770>
- [3]. Benítez, S. (13 de 02 de 2024). *ESTRATEGIAS DE CALIDAD: CONOCE LOS TIPOS PARA TRIUNFAR EN TU NEGOCIO*. Obtenido de <https://quo.mx/industria-e-innovacion/tipos-de-estrategias-de-calidad/>
- [4]. Calvo de Mora, J. (2005). *Procesos de construcción de la confianza social en las universidades*. Obtenido de Revista Iberoamericana De Educación.; <https://rieoei.org/RIE/article/view/2727>
- [5]. Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2006). *Gestión de calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- [6]. Campos, H. (28 de Marzo de 2016). *Eumed. net*. Obtenido de Eumed.net: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/calidad.html>
- [7]. Carro Paz, R., & González Gómez, D. (23 de Agosto de 2013). *Administración de la Calidad Total*. Obtenido de Administración de las operaciones: [https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)
- [8]. Champagna, U. d. (16 de Agosto de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>
- [9]. Didriksson, A. (1994). Gobierno universitario y poder. Una visión global de las formas de gobierno y la elección de autoridades en los actuales sistemas universitarios. *Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/132/13206403.pdf>
- [10]. Drew. (23 de Junio de 2022). *Wearedrew*. Recuperado el Julio de 2024, de Niveles organizacionales: Diferencias y funciones: <https://blog.wearedrew.co/concepts/niveles-organizacionales-diferencias-y-funciones#:~:text=Nivel%20superior%20o%20estrat%C3%A9gico&text=Definen%20los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20y,importantes%20para%20el%20crecimiento%20empresarial>.
- [11]. Ecuador, U. C. (Abril de 2018). *Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador: <https://akacdn.uce.edu.ec/ares/tmp/NORMATIVA%20UCE/plan%20estrategico%20desarrollo%20institucional%20PEDI%202017-2021%20final.pdf>
- [12]. Escuela europea de excelencia . (12 de 10 de 2017). *Dirección estratégica en Gestión de la Calidad: cómo definir la estrategia, misión, visión y objetivos*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/10/direccion-estrategica-en-gestion-de-la-calidad/>
- [13]. Espinoza Santel, M. G., & Jiménez Vera, A. A. (Junio de 2019). *Scielo*. Recuperado el Julio de 2024, de Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392019000100261&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392019000100261&script=sci_arttext)
- [14]. Etecé, E. (16 de Julio de 2021). *Concepto*. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/comportamiento-organizacional/>
- [15]. Fatercapital. (26 de Junio de 2024). *Faster capital*. Obtenido de Faster capital: <https://fastercapital.com/es/contenido/Division-del-trabajo--mejora-de-la-eficiencia-en-el-pensamiento-economico-clasico.html#Introducci-n-a-la-Divisi-n-del-Trabajo>
- [16]. Fúquene, M. E. (20 de Octubre de 2014). *Administración por objetivos*. Obtenido de UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12255/ADMINISTRACI;jsessionid=97047B3BEDB700900451665868E26680?sequence=1#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20por%20objetivos%20o%20administraci%C3%B3n%20por,t%C3%A9rminos%20>
- [17]. Ganga, G. (19 de Octubre de 2004). *Cladea*. Obtenido de GOBIERNO CORPORATIVO Y TEORÍA DE AGENCIA: EL CASO DE UNIVERSIDADES REGIONALES CHILENAS: <https://cladea.org/wp-content/uploads/1634/99/GANGAFRANCISCO.pdf>
- [18]. Gonzales, C. (15 de Mayo de 2007). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275020546012.pdf>

- [19]. González, C. R. (05 de Febrero de 2021). *EL FINANCIERO*. Recuperado el Julio de 2024, de Teoría de agencia, un concepto útil e interesante : <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-ruiz-gonzalez/teoria-de-agencia-un-concepto-util-e-interesante/>
- [20]. Granja, C. (Septiembre de 2015). *LAS COMPETENCIAS Y CALIDAD DE DOCENTES* . Obtenido de LAS COMPETENCIAS Y CALIDAD DE DOCENTES: [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/16290/TESIS\\_CARLOS\\_GRANJA\\_DIEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/16290/TESIS_CARLOS_GRANJA_DIEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [21]. Guerrero Orozco, O. (enero-junio de 2007). *El servicio profesional de carrera en México y sus problemas de formación académica*. Obtenido de Buen Gobierno: <https://www.redalyc.org/pdf/5696/569660523003.pdf>
- [22]. Guzmán, C. (2002). Una aproximación a la teoría del Public Choice y sus implicancias en los mecanismos de control estatal. *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5084970.pdf>
- [23]. Improven. (18 de Agosto de 2020). *Improven*. Obtenido de Improven: <https://improven.com/marketing/importancia-de-la-gestion-de-la-calidad-en-la-empresa/>
- [24]. Indeed. (17 de Octubre de 2022). *indeed*. Obtenido de indeed: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/division-trabajo-concepto-ventajas>
- [25]. Izaguirre, A. (22 de Septiembre de 2018). *SCRIBD*. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/372787462/Diferencias-Entre-Puesto-y-Cargo-de-Trabajo>
- [26]. Labiaguerre, J. (8 de Julio de 2018). *TEORÍA DE LA GESTIÓN, MANAGEMENT, CEO, Y GERENCIALISMO*. *Everblog*.
- [27]. Lara, J. M. (2024). *PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y SU IMPORTANCIA*. Obtenido de [https://www.josemarialara.es/proceso-de-evaluacion-de-la-estrategia-y-su-importancia/#AutoriaReferencia\\_%E2%80%93\\_Acerca\\_del\\_autores](https://www.josemarialara.es/proceso-de-evaluacion-de-la-estrategia-y-su-importancia/#AutoriaReferencia_%E2%80%93_Acerca_del_autores)
- [28]. López, I. (2016). Elección pública y análisis institucional de la acción gubernamental. *Elsevier*. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-economia-informa-114-pdf-S0185084916000049>
- [29]. López, M. A. (01 de Junio de 2014). *Slideshare*. Recuperado el Julio de 2024, de Jerarquización: <https://es.slideshare.net/slideshow/jerarquizacion-35356677/35356677>
- [30]. Martín, D., & Guzmán, E. (2023). El Gerencialismo en la Práctica Escolar de Centros Educativos Andaluces: Un Estudio de Caso. *Arizona State University*.
- [31]. Martín, D., & Guzmán, E. (2023). *El gerencialismo en la práctica escolar en centros educativos andaluces: Estudio de caso*. Obtenido de Universidad de Málaga: <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/27293>
- [32]. Martínez, A. A. (03 de Septiembre de 2021). *Scribd*. Recuperado el Julio de 2024, de Niveles Jerárquicos en La Organización: <https://es.scribd.com/document/539469398/Niveles-Jerarquicos-en-la-Organizacion>
- [33]. Montero, G. (03 de agosto de 2023). *Reivindicando a Max Weber, el de la burocracia*. Obtenido de Ministerio de Administración Pública (MAP): <https://map.gob.do/2023/08/03/reivindicando-a-max-weber-el-de-la-burocracia/#:~:text=Max%20Weber%20concibió%20la%20burocracia,control%20de%20la%20gestión%20administrativa.>
- [34]. Morales Puruncaja, I., Morillo Revelo, J., & Tobar Cazares, L. (Diciembre de 2020). *Scielo*. Recuperado el Julio de 2024, de Gobierno digital en América Latina: ¿un reto de la gestión pública de gobierno abierto?: [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2602-84842020000200032](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2602-84842020000200032)
- [35]. Morales, F. (9 de Mayo de 2024). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/division-del-trabajo.html>
- [36]. NACIONAL, E. P. (14 de Agosto de 2014). *UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TECNOLÓGICO SE IMPLANTA EN LA EPN*. Obtenido de ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL: <https://www.epn.edu.ec/un-nuevo-modelo-de-gestion-tecnologico-se-implanta-en-la-epn/>
- [37]. Nacional, E. P. (2024). *Escuela Polotecnica Nacional* . Obtenido de Escuela Polotecnica Nacional : <https://www.epn.edu.ec/institucion/comision-de-evaluacion-interna/>
- [38]. Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *Un nuevo modelo de gobierno. Como transforma el espíritu empresarial al sector público*. México: Ediciones Gernika.
- [39]. Palacios, D. (20 de 01 de 2023). *¿Qué son los objetivos de una empresa? Definición, tipos y ejemplos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/objetivos-empresa>
- [40]. Palomeque, G. R. (Febrero de 2018). *Scielo*. Recuperado el Julio de 2024, de GOBIERNO CORPORATIVO Y PODER DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORIA DE AGENCIA: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2314-37382018000200041#redalyc\\_511654337004\\_ref42](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382018000200041#redalyc_511654337004_ref42)

- [41]. Paucar, H. D. (Junio de 2017). *Repositorio Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador: <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/64ca1a44-a482-4d40-8b25-186d0f77cb15/content>
- [42]. Peña, D. (2010). *Propuesta para la reforma de la universidad española*. Madrid: Fundación Alternativas. Obtenido de [https://intranet.mpr.bage.es/intranet-tmpl/prog/local\\_repository/documents/181644.pdf#page=27](https://intranet.mpr.bage.es/intranet-tmpl/prog/local_repository/documents/181644.pdf#page=27)
- [43]. Personio. (15 de Julio de 2019). *Personio*. Obtenido de Personio : <https://www.personio.es/glosario/cargos-en-una-empresa/>
- [44]. Phipps, S. (09 de Julio de 2024). *Slimstock*. Recuperado el Julio de 2024, de ¿Qué es y cómo calcular el nivel de servicio? Compartir: Sam Phipps Última actualización: July 9, 2024|5 min: <https://www.slimstock.com/es/blog/que-es-y-como-calcular-el-nivel-de-servicio/>
- [45]. Polo, C. (8 de Enero de 2022). *Euroinnova*. Obtenido de Euroinnova: <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-la-division-del-trabajo>
- [46]. Ponce, L. P. (2018). Recuperado el Julio de 2024, de DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. CASO DE ESTUDIO: ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/19835/1/CD-9241.pdf>
- [47]. Quiroa, M. (09 de 03 de 2020). *Misión, visión y valores de una empresa: qué es y cómo definirlos*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>
- [48]. Ravier, A. (2018). JAMES M. BUCHANAN Y LA ESCUELA DE LA ELECCIÓN PÚBLICA. *Instituto Juan de Mariana*. Obtenido de <https://juandemariana.org/ijm-actualidad/analisis-diario/james-m-buchanan-y-la-escuela-de-la-eleccion-publica/>
- [49]. Redacción CN. (03 de 06 de 2023). *Estrategias de una empresa: definición, tipos y ejemplos*. Obtenido de Crece Negocios: <https://www.crecenegocios.com/estrategias-de-una-empresa/>
- [50]. Ruiz, J. (17 de Noviembre de 2022). *La empresa*. Recuperado el Julio de 2024, de EL ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA: LA ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA: <https://laempresa.online/empresa/organigrama-empresa/>
- [51]. Sanchez, I. (11 de Septiembre de 2018). *Universidad Santo tomas Tunja*. Obtenido de Universidad Santo tomas Tunja: <https://santototunja.edu.co/tomas-noticias-egresados/item/2610-la-importancia-de-la-calidad-en-el-ambito-laboral-ingenieria-de-sistemas>
- [52]. Serrano, S. (25 de Octubre de 2022). *Crehana*. Recuperado el Julio de 2024, de Niveles de gestión empresarial: ¿cuáles son y por qué hay que diferenciarlos? : <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/niveles-gestion-empresarial/>
- [53]. Serrano, V. (30 de 10 de 2023). *Políticas de una empresa*. Obtenido de Guia del empresario: <https://guiadel EMPRESARIO.COM/administracion/empresa/politicas-de-una-empresa/>
- [54]. UCE. (2018). *UCE*. Obtenido de UCE: <https://akacdn.uce.edu.ec/ares/tmp/NORMATIVA%20UCE/plan%20estrategico%20desarrollo%20institucional%20OPEDI%202017-2021%20final.pdf>
- [55]. UNIR. (23 de 12 de 2021). *¿Qué es el direccionamiento estratégico? Concepto y pilares clave*. Obtenido de La universidad de internet: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/direccionamiento-estrategico/>
- [56]. Villacreses, M. C. (2014). Recuperado el Julio de 2024, de Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la Gestión Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador – Quito, 2012-2016: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/977/1/UISRAEL%20-%20EC%20ADME%20-%20378.242%20-%20112.pdf>
- [57]. Zarembert, G. (2002). La Teoría de Elección Pública. *Research Gate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/266261014\\_La\\_Teoria\\_de\\_Eleccion\\_Publica\\_Una\\_teor%C3%ADa\\_del\\_desencanto](https://www.researchgate.net/publication/266261014_La_Teoria_de_Eleccion_Publica_Una_teor%C3%ADa_del_desencanto)