

INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales, donde la información está globalizada, el avance y apertura a nuevos conocimientos y culturas es posible por el acceso al internet, la rapidez en una sociedad competitiva a todo nivel, y la eficiencia en la administración de los recursos. Todos estos puntos son relevantes no sólo en el mundo empresarial, sino también en universitario.

Estos temas son motivo de detención, análisis y aplicación en el plano universitario, debido a que la tendencia es dar nuevo enfoque y aplicarlo en la administración de las universidades. La universidad, se refleja según como sus recursos sean administrados, por ende las personas encargadas de su gestión deben estar atentos a los cambios e incorporar mejoras en sus procesos; ya que contando con el intelecto de los que conforman la universidad, docentes con experiencia pueden hacer que resulte.

El propósito de esta investigación es estructurar o modelar un sistema de gestión, que mejor se adapte a las necesidades de la carrera para que en un futuro (corto plazo) su administración alcance la eficiencia organizacional y ser ejemplo para el resto de las diferentes áreas administrativas de la facultad y para el resto de la Universidad de Guayaquil.

En la carrera de teleinformática necesita perfilar un modelo de gestión administrativo donde se atiendan las necesidades individuales de sus miembros, y se cumplan las exigencias colectivas de la ciudadanía, un modelo que cuente con fuerzas liberales que sirvan de ayuda a distintas problemáticas sociales.

Donde la participación ciudadana sea uno de los ejes, en la administración de la carrera, sustentado en el hecho de que sus miembros tienen tanto derechos como obligaciones por ser parte de una comunidad democrática. Y el modelo propuesto integra herramientas de gestión por procesos que nos conducirá a alcanzar dichos objetivos, en la cual parte fundamental está en añadir valor al cliente.

CAPÍTULO 1

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Antecedentes científico-teóricos e históricos contextuales de la investigación.

La carrera de teleinformática de la universidad de Guayaquil, es parte de la facultad de Ingeniería Industrial. La carrera es relativamente nueva, tiene 7 años de creada, su fecha de fundación es el 6 de junio del 2007; en su corta vida ha tenido tres administraciones, y ya va por la cuarta administración. Lo que le quita continuidad en sus procesos y sistemas de información, ya que cada administrador va con sus ideas que en muchos casos no agraden a sus subalternos pero en una administración jerárquica se siguen las instrucciones del jefe superior inmediato. Por lo que la carrera per se no posee un modelo de gestión debidamente establecido. He aquí en la presente investigación la sugerencia de implementar una administración por procesos.

La universidad de Guayaquil, es un IES instituto de educación superior de tipo público, para llevar a cabo el presente estudio es necesario investigar cómo se administran universidades en otros lugares a nivel internacional. La gestión educativa tiene lugar en las universidades, donde el eje central es administrar de manera correcta los centros educativos. Para ello es necesario ahondar en la historia y analizar los paradigmas que sobresalen en la administración de la educación contemporánea y llevar a desarrollar una administración que se refleje en una educación de calidad, donde los usuarios se sienten en una situación de equidad, libertad, y participación activa en el ámbito universitario.

Una de las universidades que se investigó su situación actual fue La universidad de Sao Paulo, la cual es uno de los centros educativos mejor reconocidos en el mundo, en los rankings es considerada como universidad líder en Iberoamérica; cuenta con 88.900 estudiantes, 5.800 docentes de los cuales el 98% tienen doctorado, y el 76% trabaja a tiempo completo. Lo que significa que sus docentes dan exclusividad de su tiempo a diversas actividades de la universidad según su perfil de competencia o área en que les toque desenvolverse. Esta universidad sirve como ejemplo para nuestra carrera Teleinformática y para el resto de la Universidad de Guayaquil, para tomarlo en referencia como un horizonte hacia donde ir encaminando nuestras actividades y metas de la institución. Otro dato importante de esta prestigiosa universidad es que el 18% de su población de estudiantes, es la cantidad de funcionarios que trabajan en la universidad de Sao Paulo; su administración es descentralizada, en la que tienen un rector como eje central. Cabe recalcar que esta información es considerable puesto que las

mejoras de las instituciones se las realiza comparándose con la competencia no sólo a nivel interno del país sino también mundial.

Las universidades latinoamericanas no están lejanas a la situación de la Universidad de Guayaquil, donde a nivel de región se han analizado falencias, con el objetivo de hacer respectivas mejoras. El siguiente cuadro tomado de un artículo por Cesar Ferrari y Nelson Contreras, muestra el diagnóstico de las Universidades de América Latina; datos expresados en porcentaje tomando la Población Económicamente Activa PEA.

Tabla Nº 1. Graduados del 2005

Graduados universitarios, 2005 (en % de la PEA)			
	Pregrado	Maestría	Doctorado
Argentina*	5,11	s.i.**	s.i.
Brasil	7,48	0,32	0,09
Chile	4,23	0,32	0,03
Colombia	4,28	0,13	0,00
EEUU	9,75	3,88	0,35
México	7,28	0,75	0,04
Perú***	3,70	s.i.	s.i.
América Latina y el Caribe	5,79	0,31	0,05

* Datos de 2003. ** s.i.: sin información. *** Datos de 2000.
Fuente: elaboración de los autores a partir de información de la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana (Ricyt) con datos de 2005.

Fuente: (Ferrari & Contreras, 2008)
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

El artículo de la revista Nueva Sociedad, propone que se incremente el número de docentes investigadores, para que generen nuevos proyectos. Y que una de las causas por las que los docentes no han dedicado exclusividad de su tiempo a esta profesión es por los bajos salarios o mala remuneración; lo que ocasiona que los docentes busquen otras fuentes de trabajo, restando dedicación completa a la investigación. Y que podría darse un gran avance si todas esas ideas de mejoras de calidad de status del docente logran consolidarse, "Todo ello será posible en un ambiente propicio y cordial, bajo una administración a cargo de gestores universitarios que tengan como horizonte servir a los profesores y los estudiantes y facilitar sus tareas y que, por lo tanto, acepten la preeminencia de los docentes y de la academia, incluso en términos salariales". (Ferrari & Contreras, 2008)

El mismo artículo señala la mala forma en que son administradas las universidades latinoamericanas a diferencia de las universidades modernas. En

la que recalca que el gestor administrativo tiene competencias en procesos como contratos, logística, compras, ventas, servicio, atención, entre otros que no tenga relación con procesos académicos; en la que los consejos académicos estén conformados por la plana de docentes. Los docentes deben agruparse por áreas los cuales comparten temas relacionados, y pueden desarrollar mejores temas de proyectos que si fuera desarrollándolo cada docente por separado.

Otro de los problemas detectados en las universidades latinas es que separan la docencia de la investigación, cuando los programas de estudio de las materias deben ir enlazadas con los proyectos de investigación de la carrera, siendo mejor agrupadas por temas en los departamentos de los distintos programas que ofrece la carrera de la facultad.

En las universidades modernas los cargos administrativos relacionados a actividades académicas como por ejemplo el director de un departamento, es un puesto que debe alternarse entre los profesores y que su dirección no implique un aumento en su salario. Esta decisión se realiza con el motivo de que el docente siga con su principal actividad que es la enseñanza y no vea la parte administrativa como otra fuente de ingresos; y que más bien el docente incremente sus ingresos mediante la producción intelectual, es decir, que genere nuevos aportes y conocimientos. Una de las soluciones puede ser, optar por “formar gestores universitarios, ya que muchos de los actuales docentes, que se supone deberían dedicar sus esfuerzos a la investigación, no tienen ni la voluntad ni el interés para ello. Es necesario entonces formar administradores universitarios específicamente para esa tarea, de manera tal de no correr el riesgo de perder un buen docente para ganar un mal administrador”. (Ferrari & Contreras, 2008)

Uno de los objetivos en las universidades del mundo es conseguir una administración educativa donde sus actividades estén encaminadas a incorporar a la ciudadanía en una sociedad democratizada. Las líneas de administración aplicadas a la educación tienen sus bases en lo teórico dominante de las ciencias sociales, también en ella ha intervenido el movimiento de las ciencias sociales y políticas; la gestión educativa es consciente de la importancia de la calidad en sus procesos y servicios.

En los últimos 15 años se han llevado a cabo estudios en los que se menciona la aparición de un paradigma, el paradigma multidimensional de administración de la educación, que se basa en la desconstrucción y reconstrucción de conocimientos en lo pedagógico y administrativo a lo largo de la historia de la

educación en Latinoamérica. En la gestión educativa internacional encontramos el paradigma heurístico y praxiológico de administración de la educación; su explicación teórica comprende un enfoque interdisciplinario en la cual contempla el dominio de influencias económicas, políticas, culturales, y pedagógicas. Según las experiencias de universidades internacionales, informan que el paradigma multidimensional es una propuesta inconclusa de los paradigmas heurístico y praxiológico, siendo catalogado como un paradigma en vías de construcción.

Tradicionalmente la administración en el área educativa ha sido tecnoburocrática, más que todo adoptada en el sector público de países latinoamericanos; se caracteriza por tener un mando autoritario, en el que se coarta en gran parte la libertad, haciendo a un lado la equidad en la sociedad, dificultando la participación de los ciudadanos como miembros activos en la universidad, y entre otras organizaciones. Lo que se busca en el presente trabajo es un modelo de gestión que no sea tecnoburocrática.

1.1.2. Antecedentes históricos contextuales- empíricos

La carrera de Teleinformática de la facultad de Ingeniería Industrial tiene siete años de existencia, por lo que es una carrera nueva y por ende sus procedimientos no han sido totalmente establecidos. Es aquí parte del problema, ya que habría que determinar ciertos lineamientos de carácter administrativo para operar con efectividad. La carencia de esos procesos y seguimiento continuo por parte de la dirección conllevan a que en la actualidad no exista una gestión administrativa definida y repercute en la eficiencia organizacional.

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Planteamiento del problema

La deficiente organización administrativa de Teleinformática acarrea en el momento de pedir información, ya que no es la óptima ni la adecuada; necesaria para la toma de decisiones y ejecución de ciertos proyectos. Todo esto provoca las siguientes problemáticas:

SÍNTOMAS

- Deficiencia en la parte administrativa, como los cambios frecuentes de directivos provoca un retroceso; además hay poca información interna documentada.

- Demora en los procesos administrativos, así como las actividades tardías.
- No están definidos las funciones de puesto de trabajo (que, quien, como, cuando), por ende en muchas ocasiones dos personas repiten el mismo trabajo.
- Cuando se tiene que realizar alguna actividad, no hay algún documento donde se establezca factibilidad, los pasos a seguir, o costos de implementación de un proyecto, etc.

CAUSA

- Poca eficiencia organizacional debido a las cortas administraciones.
- Falta de tecnología, e implementación de las TICS.
- Falta de perfiles de cargos administrativos donde se establezcan responsabilidades.
- No hay una gestión administrativa establecida en la carrera.

PRONÓSTICO

- Retraso en la documentación requerida por otros departamentos de la facultad, falta de fuentes de información o base de datos.
- Un alejamiento notorio con programas o sistemas modernos que retrasan los procesos, al no llevarlos en tiempo real.
- Cada cuál realiza las actividades según convenga, y como lo estimase, según se crea más capaz el uno del otro para designarse a algún requerimiento.
- Desorganización en los procesos, retrasos y evidentemente los indicadores de gestión van a reflejar la falta de decisión, dirección de control por parte del administrador.

CONTROL DE PRONÓSTICO

- Definir los parámetros de eficiencia administrativa.
- Contar con tablas de información, uso del balance score card.
- Establecer las funciones y competencias del talento humano de la carrera.
- Promover una Gestión por Procesos para la carrera de Teleinformática, que contribuya a la eficiencia de la misma.

1.2.2 Formulación del problema de investigación

¿De qué manera inciden la falta de gestión por procesos, la calidad, la metodología, las funciones y competencias administrativas en el modelo de eficiencia organizacional propuesta para la carrera de Teleinformática de la Facultad de Ingeniería Industrial, en la Universidad de Guayaquil?

1.2.3 Sistematización del problema de investigación

¿Incide la falta de estructura e identificación de los procesos clave, en la calidad de la carrera?

¿Están definidas las principales funciones y competencias administrativas de la carrera de Teleinformática?

¿Se conocen los factores que intervienen en la Gestión por procesos?

¿Es viable el uso de las metodologías de planificación estratégica, cuadro de mando integral, como herramientas de la Gestión por procesos?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar un Modelo de Eficiencia Organización en base a la Gestión por Procesos, metodología, calidad, funciones y competencias administrativas en la carrera Teleinformática de la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar, y describir los procesos básicos e indispensables de las actividades administrativas de la carrera.
- Encaminar las funciones y competencias administrativas de la carrera para mejorar el perfil de cargos del personal.
- Identificar los parámetros de calidad en la carrera.
- Identificar los factores que inciden en la Gestión por Procesos.

- Elaborar metodologías usadas en la Gestión por procesos.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación teórica

La razón de este presente estudio se originó porque en la carrera de Teleinformática, tiene muchas falencias administrativas. Y es de suma ayuda e importancia la propuesta de un modelo que mida la eficiencia organizacional, el presente trabajo es un gran aporte y sirve para la acreditación de la carrera. Ya que es uno de los parámetros requeridos por el SENESCYT por ser una institución de educación superior (IES).

Agregando la idea que al definir un tipo de gestión administrativa, se convierte en una guía para el logro de las metas y objetivos institucionales de la carrera de Teleinformática; la cual está encabezada por el director quien es el administrador, es la persona que debe: desarrollar habilidades administrativas, estar al tanto de las novedades educativas, tener una visión global de la institución, conocer de los procesos educativos y administrativos de la carrera, tener una amplia perspectiva de las operaciones administrativas.

Otra de las razones del porqué de este estudio es que la realidad del sistema universitario del país debe ser mejorada y debemos ajustarnos a las recomendaciones mundiales en lo que respecta al nivel educativo. En las legislaciones de otros países como España mencionan que buscan definir criterios para lograr una educación de calidad para todos en la que uno de los puntos es su administración. En la ley orgánica Española definen también requisitos en la Formación Profesional FP de grado medio y superior en la cual promueve convenios entre las administraciones educativas de los centros de FP. (Garzón Castrillon, 2012)

La PhD Ana Garzón quien ha escrito una tesis sobre “la mejora continua y la calidad en instituciones de formación profesional. El proceso de enseñanza – aprendizaje” expresa que los centros educativos sean estos de mediana o enseñanza superior son los que deben diseñar o acoger modelos de gestión como camino hacia una mejora continua. (Garzón Castrillon, 2012) Ella se refiere en su estudio a la mejora continua como un proceso.

Y además “afirma que Cantón (2010:60) “la calidad en su implementación suele referirse y descomponerse en un proceso sistémico siguiendo los componentes del modelo CIPP”, la Norma ISO 9001/2000 es un ejemplo de la aplicación de este modelo, se concentra en la gestión por procesos y en los resultados que se obtienen del proceso de formación (el producto)”. (Garzón Castrillon, 2012)

En la búsqueda de definir un modelo eficiente para la organización, debe tomarse en cuenta que la eficiencia nos determina el rendimiento que puede ser de una persona, de una actividad, o de un grupo de trabajo. Lo que prima en la eficiencia es la forma en como los elementos son usados de la mejor manera posible para llegar al objetivo deseado.

Es de gran relevancia tener conocimiento que en las universidades del exterior se toma en consideración la parte administrativa, enfatizando en el uso de un tipo de gestión la cual debe ser definida según los requerimientos y necesidades del medio. En ello el uso de la gestión por procesos es una herramienta utilizada y podría ser un medio altamente eficaz para lograr los objetivos de la carrera, debido a que al final del proceso se obtiene un producto como resultado de una serie de actividades.

1.4.2 Justificación práctica

La realización de este estudio permitirá o dará lugar a la generación de nuevas propuestas de estructuración de procesos encaminados a mejorar la ejecución de diversas acciones o actividades dentro de la carrera.

A partir de este estudio se podrá usar metodologías administrativas modernas, como la planificación estratégica, mapas de procesos, los cuadros de mando integral (BSC) y que su aplicación conlleva a mejoras con perspectivas globales y que se están dando a nivel educativo en el mundo actual.

El para qué debo realizar esta investigación, es para que a partir de su estudio se pueden generar un sin número de documentos de mucha utilidad para la carrera, documentos como: reglamento interno de la carrera, manuales de procedimientos, códigos de convivencia, entre otros; que contribuirán a mejorar el clima organizacional, donde todos los participantes tendrán un claro

conocimiento de sus roles, y las competencias de su puesto de trabajo, con sus obligaciones y responsabilidades bien definidas.

El uso de la administración por procesos, es una vía para la carrera de estar apegada a situaciones modernas en un mundo totalmente globalizado, donde su administración va evolucionando. Y las organizaciones buscan nuevos métodos para gestionar sus actividades dentro de una organización. Y las instituciones educativas forman parte del universo de la administración, ya que requiere ser bien administrado para utilizar de forma eficiente sus recursos y tener permanencia o espacio en la sociedad.

La administración por procesos está vinculada con la calidad, permitiendo decir que la calidad se gestiona. La gestión por procesos va de la mano con la calidad teniendo en cuenta que en el diseño de los procesos, es fundamental agregar valor, tanto para los procesos, como para las actividades que integran el proceso.

Empleando un tipo de Gestión definida, como la Gestión por procesos, es una forma objetiva y más confiable de medir el rendimiento o Eficiencia administrativa de la carrera, para que se estén ejecutando las actividades acorde a lo establecido en los procesos. Permitiendo realizar esa revisión en forma periódica, establecida por la misma dirección de la carrera.

En gestión por procesos una de sus prioridades es hacer el trabajo en equipo, lo que le da el carácter "inclusivo" en el que se cumple la parte de gestión participativa; y quienes son los participantes o actores en el entorno Educativo Superior, están los docentes, estudiantes, padres de familia. Todos ellos son gestores en el proceso educativo. Los docentes que a su vez algunos cumplen roles administrativos, en cargos directivos de la carrera, los estudiantes per se con su opinión sobre la atención y cumplimiento de sus requerimientos en la institución, y los padres de familia que tienen derecho a acceder a información de la educación que reciben sus hijos. Esto demuestra participación ciudadana en el modelo de gestión Educativo Universitario, haciendo cumplir parte de la ley como lo expresa el artículo 60 de la LOES, donde garantiza la participación de los estudiantes en el cogobierno.

En la aplicación de procesos, se da un mayor control en la parte administrativa, porque hay un alcance transversal en los procesos, en la que se atraviesan departamentos y los agrupa o de cierto modo los unifica bajo un mismo propósito, emergiendo otra característica de esta Gestión, de "cohesión" en la institución.

Y saber que está pasando en cada una de las actividades de los diferentes procesos.

La calidad es otra dimensión que se toma en cuenta, va de la mano con el trabajo sistemático y sistémico, que al trabajar de manera coordinada la convierte a la carrera en una institución más competitiva con el resto de universidades, que se verá reflejado en el grado de satisfacción del cliente externo (los estudiantes).

Considero que sería importante el uso de modelo de gestión por procesos, ya que las típicas jerarquías y estructuras departamentales siempre han existido, y que el efecto es romper esquemas, ya que lo tradicional va en contra de los principios de la gestión por procesos. Y en este modelo de gestión la burocracia frena los procesos.

1.5 Marco teórico

1.5.1 Marco de referencia de la investigación

Para dar con un correcto marco teórico, se debe precisar conceptos bases, en los cuales se fundamentarán las futuras observaciones. Un primer término que se tiene que conceptualizar es **Gestión**. Según las investigaciones la palabra “gestión” proviene del latín gestio, compuesta del vocablo gestus del verbo genere que significa hacer o llevar a cabo; y del sufijo tio que significa acción. Entonces se puede decir que gestión es la acción de hacer o la acción de llevar a cabo algo. Y según la Real Academia de la Lengua Española define gestionar como “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”

Siguiendo con otros términos, como “**Gestión Educativa**”, es un concepto muy nuevo, ya que tiene poco tiempo de estar siendo estudiada y desarrollada. “la Gestión Educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos” (Dávila L. de Guevara, C. 2003:45) Según Dávila, menciona que toda Gestión se basa en la labor humana, ya que es el conjunto de servicios que ofrecen las personas dentro de una organización. Es por esto, que en la Gestión Educativa, en el proceso productivo el factor humano es más relevante.

“Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener”. (Lizcano Fernando. 2001:31)

La palabra “modelo” viene del término “modello” el cual es de origen italiano, en el diccionario de la RAE Real Academia Española se aprecian varios significados. “Una de las acepciones hace referencia a aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual”.

La universidad por su dimensión, es un sistema complejo, compuesto por diversas unidades. Todas en su conjunto tienen una misión, servir a la sociedad, es decir que la universidad desempeña un rol importante en la organización social. La universidad al ser un sistema complejo requiere de una estructura específica y personas que dirijan las distintas unidades, por ende necesitan ser administradas con calidad. A diferencia de otras organizaciones, la universidad tiene el deber de formar y capacitar a las personas, generando conocimiento, generando talento humano, que estén disponibles y aptos para desenvolverse en la sociedad, Este mero hecho, la vuelve compleja a diferencia del resto de organizaciones.

1.5.1.1 Referencia de la Administración

Etimológicamente la palabra administración viene de la palabra administrare de los vocablos ad y mistrare que en su conjunto significa actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.

Como en toda empresa es necesario que los gerentes se fijen objetivos, así mismo, en las instituciones sus directores se proponen objetivos direccionados a resolver problemas existentes, parte de ahí la necesidad de tener una buena gestión de administración. A continuación se contribuye con investigaciones sobre lo que es administración y sus inicios.

La aparición de la administración se remonta al año 1200 A.C. desde las antiguas civilizaciones en Mesopotamia y en Egipto, donde el uso administrativo estuvo dirigido por políticos de la época quienes estaban en el poder. En el Imperio Romano con la iglesia dando uso a la administración, sirvió de aporte para que

se desarrolle. Muchos años después, en la era de la Revolución Industrial, fue donde surgieron grandes figuras que contribuyeron a esta ciencia.

Un personaje que contribuyó al conocimiento administrativo fue Frederick W. Taylor, quien expuso que la falta de comunicación entre los directivos y los colaboradores era uno de los obstáculos para que las empresas progresen. Este punto no debe ser desatendido por lo que en toda organización Educativa, el personal que labore dentro de éste necesita estar en permanente comunicación; es decir, los altos directivos como Decano, Subdecano, Directores de carreras, Directores de áreas deben preocuparse por saber lo que ocurre en cada uno de los puestos de trabajo, por saber cómo se están llevando a cabo los procesos, por saber bajo qué condiciones el personal administrativo, y docente se encuentran desempeñando sus labores. De esto depende gran parte, que la administración sea efectiva con eficiencia.

La administración tiene en gran parte que tomar en cuenta el aspecto de las relaciones interpersonales, y este punto se relaciona bastante con el anterior, de la comunicación, ya que la administración no se da por sí sola, y requiere de seres humanos que interactúen de forma adecuada en el entorno de trabajo.

Terry y franklin (1993) manifiesta que: “la administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”. (Vivas, 2012)

Llevando la parte administrativa al entorno universitario es de tomar en consideración que la planeación, organización, ejecución y control están encaminadas a evaluar las actividades dentro de la universidad. Estas actividades van de todo tipo, desde las académicas, financieras, hasta las administrativas. Gestionando actividades de manera eficaz, con bajo costo y con criterios de calidad, lo cual hace falta en la carrera el definir un modelo de Gestión para encaminarse a la eficiencia.

En la carrera es de importancia el logro de los objetivos propuestos, y la administración es el camino para llegar al mismo. “la administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos”. (PhD, 1972). Mediante la administración se pueden ejecutar procesos, que en un tiempo determinado se evaluarán sus resultados.

Parte de la administración es que persigue una finalidad o propósito, el cual puede estar de manera explícita o implícita. La definición de este propósito tiene que ser claro y específico; ya que es clave para determinar si la organización alcanzó o no sus objetivos. En la administración el logro de los objetivos están encausados al accionar de un grupo, esto indica que los logros no son provocados por una persona sino que se alcanzan cuando las actividades o procesos establecidos son provocados por el grupo.

Desde los tiempos prehistóricos, las personas han sido administradas en grupos, como por ejemplo en las tribus, donde el grupo de hombres se organizaban para la caza, pero siempre a la cabeza de un líder, quién tenía la palabra final; todo ello con un propósito. Así mismo, la ejecución o el trabajo realizado por todo el grupo darán la facilidad en todo sentido para lograr el objetivo. “Para participar en la administración se requiere abandonar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan por, con y mediante los esfuerzos de los miembros del grupo”. (PhD, 1972).

Gran parte de la administración recae en el administrador quien sería el gerente o director, esta persona debe tener buenas aptitudes, práctica, y habilidad técnica, aparte de la experiencia. Pero además de estas características, sirve de mucho que el director tenga otra especialidad.

Uno de los precursores de la administración fue Robert Owen, quien en todos sus estudios se preocupaba por los trabajadores. Pensaba que a las empresas les va bien cuando invierten en su personal, además de mejoras en su entorno de trabajo. Owen empleó la retroalimentación en la empresa que administraba, esta decisión les permitió a los trabajadores tener conocimiento del desempeño de cada uno de ellos en su puesto de trabajo.

En la actualidad la retroalimentación o también conocido como “feedback” es bastante utilizado en las administraciones, y en la carrera de Teleinformática no será la excepción. Es de mucha importancia realizar evaluaciones a todo el personal, y que éstos luego conozcan sus resultados para su posterior análisis, para afianzar sus fortalezas, y superar sus debilidades.

1.5.1.2 Referencia de Eficiencia en la administración

Los autores Winlow Taylor y Henri Fayol, desde sus inicios presentaron interés por el arte de la administración. Estos dos precursores aportaron con valiosos documentos y teorías del administrar. Taylor formó la administración científica, en la que el objetivo era aumentar la **eficiencia** de la industria racionalizando el trabajo de los operarios. Aunque Fayol tenía el mismo interés, el de aumentar la **eficiencia** y lo desarrollo a través de otra teoría; la teoría clásica, haciendo uso de su organización y aplicando principios generales de la administración con bases científicas.

Ambos Taylor y Fayol tenían el mismo interés, aumentar la eficiencia; cada uno lo expresó en sus teorías. Más adelante un discípulo de Taylor, Emerson, en la búsqueda de generar menos gastos fue quien desarrolló los primeros trabajos de selección y training a los empleados. Uno de sus trabajos fueron los Principios de Eficiencia.

Los principios de la eficiencia por Emerson:

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
 2. Establecer el predominio del sentido común.
 3. Mantener orientación y supervisión competentes.
 4. Mantener disciplina.
 5. Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
 6. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
 7. Fijar remuneración proporcional al trabajo.
 8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
 9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
 10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
 11. Establecer instrucciones precisas.
 12. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.
- (Pelayo, 1999)

A partir de lo anteriormente expuesto, nace la idea de un modelo de eficiencia para la organización que se propone para la mejora continua de la administración de la carrera. Emerson estableció los principios de la eficiencia, que han sido y son guía para el personal que labora en una institución. Es por esto que dentro de mi modelo de eficiencia organizacional se relacionan las variables de calidad que tiene que ver con el ambiente de trabajo, la variable gestión por procesos en la que definen los procesos claves de la carrera y permite llevar registro de las actividades, la variable metodología que muestra las distintas vías para ejecutar los procesos y alcanzar los objetivos, y las variables de funciones y

competencias administrativas que precisan el trabajo a realizar para cada miembro del grupo.

El término de eficiencia suele confundirse con la eficacia, dado que existe una relación estrecha entre ambas debido a que los resultados obtenidos dependen de los medios disponibles con los que cuenta la organización, otra idea de eficiencia es cuando se llevan a cabo las funciones de forma apropiada. Al considerar que de los medios con que se disponen son los inputs o entradas, su debido manejo de forma oportuna y con el mínimo de desperdicios sirven para llegar a los resultados que son los outputs o salidas de un proceso.

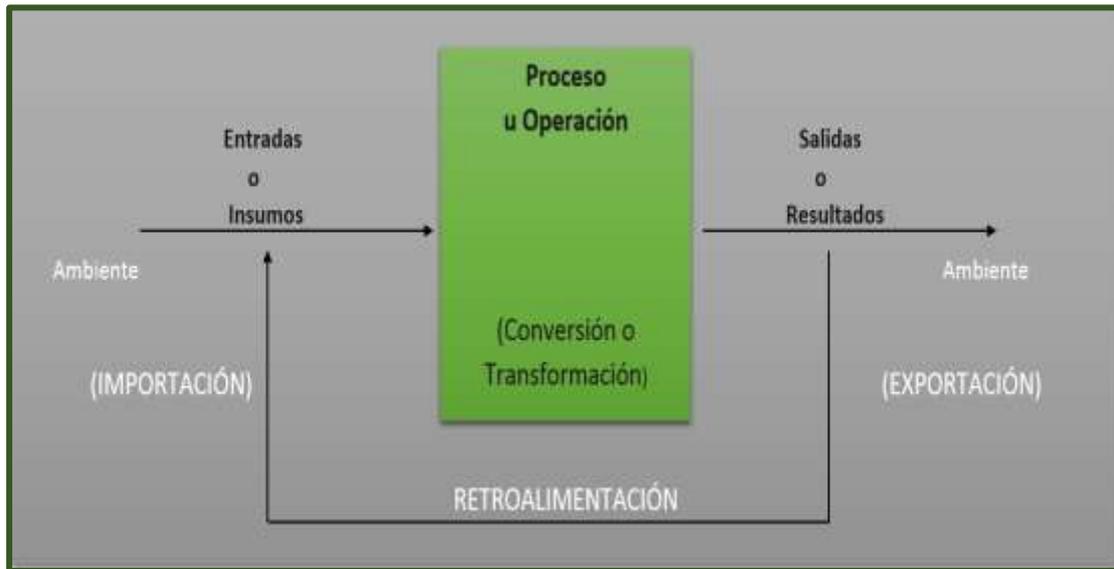
En el rumbo de estructurar un modelo eficaz, es necesario mencionar los grupos de interés de la organización debido a que su correcta identificación es a éstos grupos a quienes se enfocarán las actividades y procesos con la finalidad de llenar sus expectativas en el trabajo, y que los grupos den lo mejor de sí en el logro de los objetivos de la empresa, siendo satisfactorio para ambas partes.

1.5.1.3 Sistema

El sistema involucra procesos, y el sistema tiene cuatro elementos: entradas, operaciones o procesos, salidas, y la retroalimentación.

- Las entradas o también conocidas como inputs, son los recursos provenientes del medio y necesarios para efectuar las operaciones.
- Operaciones o procesos, son la secuencia de actividades donde se transforman los insumos para dar origen a los resultados.
- Las salidas o resultados, son los outputs del proceso, donde el sistema le devuelve al medio o al ambiente el producto.
- La retroalimentación, o también conocida como feedback es lo que generan los resultados sobre las entradas del proceso, esto mantiene el equilibrio del sistema.

Gráfico N° 1. El sistema y sus cuatro elementos esenciales



Fuente: (Chiavenato, 2011)
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

1.5.1.4 Gestión por procesos:

La palabra Proceso se la puede definir como una “secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Velasco, 2010) en las que el resultado de ejecutar un proceso vienen con valor agregado, la palabra valor es un concepto amplio, y entiéndase como valor aquello que tiene un plus o una estimación distinta que la diferencia del resto. Por lo tanto “valor no es un concepto absoluto sino relativo” (Velasco, 2010).

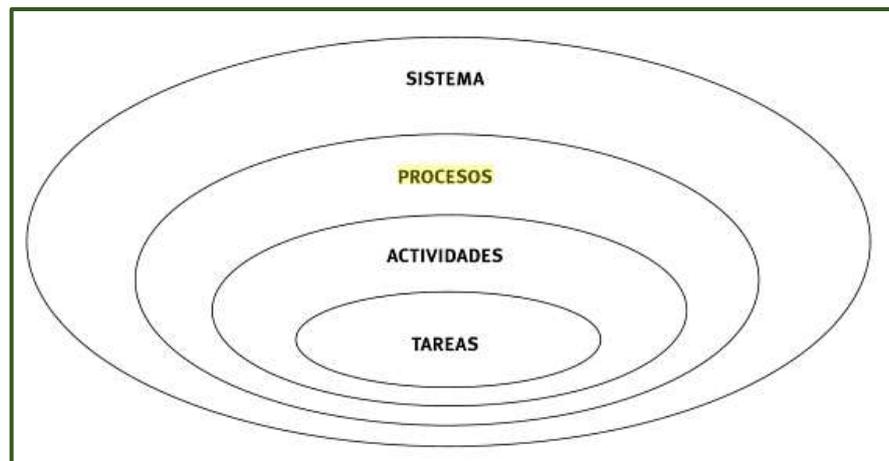
Al trabajar con procesos se deben de realizar una serie de actividades, las cuales deben estar debidamente establecidas y cuya finalidad es el resultado con valor destinado al cliente, el cual puede ser interno o externo, según el requerimiento del mismo.

Según Bravo Carrasco, otro dador de conocimientos de la gestión por procesos dice: “La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.” (Carrasco, 2011)

A la afirmación anterior, sitúa a este tipo de gestión como una parte del universo del mundo de la administración con sus propias cualidades que lo diferencian del resto, esta gestión de procesos se caracteriza por ser vistosa, fácil de controlar debido a que están representados en mapas o diseños que muestran la secuencialidad de las actividades de los procesos. Y además señala la importancia de los que integran los procesos que vendrían a ser los expertos o especialistas que permiten mejorar los mismos siendo los facilitadores en ese contexto.

Yendo a lo macro encontramos el término “sistema”, que es un “conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo” (Velasco, 2010). La unión de los distintos procesos llevados dentro de la institución da origen al sistema, que en otras definiciones se lo considera como elementos interrelacionados y que tienen un objetivo en común.

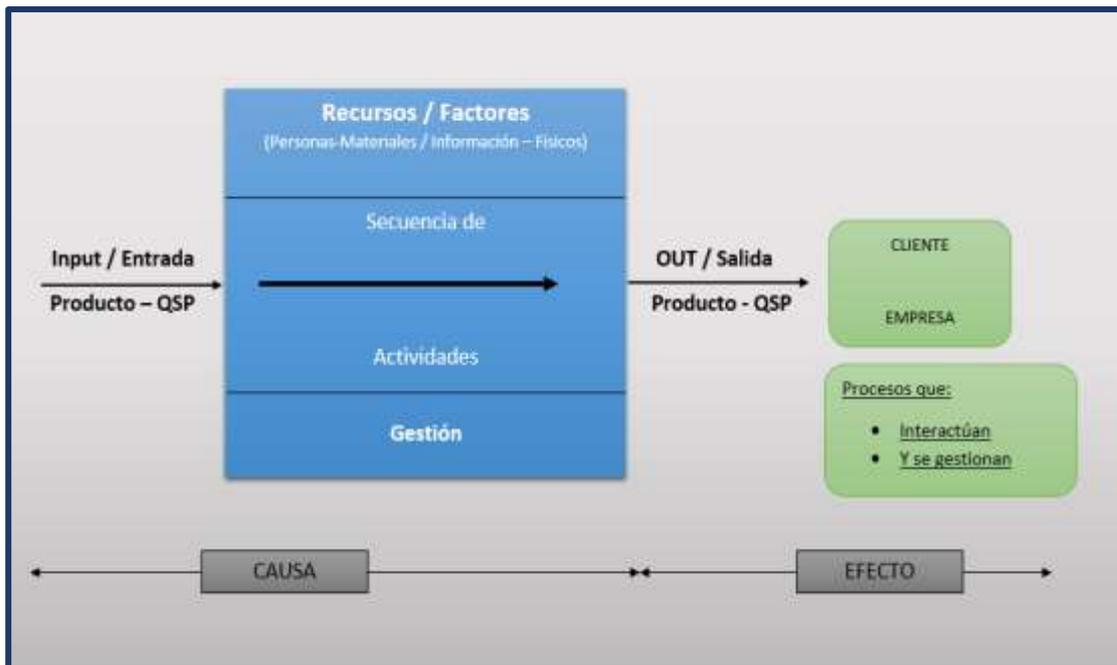
Gráfico N° 2. Vista del Sistema como un todo



Fuente: Pag 52 del libro (Velasco, 2010)
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Según la imagen se interpreta que el conjunto de tareas dan lugar a las actividades, que a su vez esas actividades realizadas de manera ordenada y repetitiva forman los procesos, y que el conjunto de procesos forman un sistema.

Gráfico N° 3. ¿Qué es un Proceso?



Fuente: Pag 53 del libro (Velasco, 2010)
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

De manera general queda establecido que todo proceso es de causa/efecto, en la cual existen las entradas y salidas; donde en las entradas o “input” están los elementos por separado y que en el momento de realizar las tareas de las diversas actividades, se utilizan los recursos de la institución a la cabeza del director quién es el encargado de la gestión de la carrera, luego que las actividades de los procesos hayan sido ejecutadas, se da la fase de salida o “output” donde se observan y evalúan los resultados cuyo beneficiario es el cliente interno o externo. (externo es el estudiante)

En la carrera de teleinformática, se definen dos tipos de clientes. El cliente interno y el cliente externo; el cliente interno son el personal administrativo que trabaja en la institución y requiera de algún documento para su mismo trabajo, y el cliente externo son los estudiantes, a quienes la institución principalmente debe priorizar ante sus requerimientos; ya que esto se repercutirá en la satisfacción del cliente a continuar y culminar sus estudios. También es importante el cliente interno, debido a que al trabajar satisfecho en sus actividades los procesos fluirán de forma adecuada.

1.5.1.5 Elementos del Proceso

El **input** queda expresado como un producto definido, tal como una solicitud, o algún informe cuyos criterios al llenar son datos objetivos, por eso se dice que el output es un producto con características objetivas. Esos criterios ya están previamente establecidos de manera estandarizada. Este primer elemento es precedente en la cadena de valor.

El segundo elemento **la secuencia de actividades**, es en la que se requiere de recursos y los medios para alcanzar las actividades; y se requiere de personal que se encuentre debidamente facultado y con la autoridad necesaria para ejecutar las actividades que pueden ser desde un procedimiento de trabajo, hasta ver que herramientas software hardware utilizar. También la persona encargada tiene la facultad de considerar en que momento se debe procesar, y cuando se debe entregar el output al siguiente proceso dentro de la cadena del proceso administrativo.

Todo proceso necesita de un sistema de control, en la que lo compongan indicadores, que servirán para medir la eficacia de las actividades, y medir también el nivel de satisfacción del personal que lo requiera; que a su vez muchas veces resulta ser dentro de la carrera o sino un usuario externo como lo son los estudiantes.

El tercer elemento es el **output** que es el producto que ya viene incorporado valor, y que ha pasado por los criterios estandarizados y exigidos por la administración; le dan el agregado de calidad, que va dirigido al destinatario sea interno o externo. El output es el resultado final de un proceso, o puede ser el input para un nuevo proceso del usuario.

En la carrera de Teleinformática los outputs se verán reflejados en los resultados de los procesos tomando en cuenta su eficiencia y que se podrá medir con los niveles de satisfacción.

En todo proceso se desea tener éxito, pero para que esa situación se dé es necesario conocer los factores del proceso y poderlos direccionar para lograr un resultado deseado.

Cuando los factores se encuentran controlados el proceso se dará como la administración lo desee, es más se pueden predecir los resultados. Por ello es importante conocer cuáles son los factores del proceso y lograr mantenerlos en control.

1.5.1.6 Factores del Proceso:

Personas: son todo el personal que conforma la carrera, y que participan en los distintos procesos, donde cada colaborador tiene claridad en las actividades que desarrollan y en la cual con sus conocimientos y habilidades finalizan los procesos generando los outputs. Las personas son el activo intangible más importante de la carrera, porque cada trabajador aporta con sus ideas, conocimientos, y experticia.

Materiales: en esta situación como en la universidad lo que se brinda es un servicio, los materiales son la información con la que se dispone para poner en funcionamiento los procesos, la información debe ir acompañada de detalles y características para tener mejores resultados. Los materiales también comprende las herramientas con que se cuenta para trabajar como lo son los útiles de oficina, archivadores, proyectores, máquinas con software especializados, entre otros.

Recursos físicos: son los aparatos disponibles de la carrera, los útiles de oficina, los implementos de trabajo, las herramientas, los programas que son los software, las computadoras entre otros que son los hardware, los espacios que se tienen para desarrollar las actividades, las instalaciones, entre otros.

Métodos: en esta parte constan los procedimientos que se deben realizar en los procesos, son la forma en que se realiza el trabajo, por lo mismo se debe describir como se utilizan los recursos, quienes hacen determinada tarea, cómo lo hacen, y cuando se la debe hacer.

Medio ambiente: o también ambiente laboral; vendría a ser el lugar donde se llevan a cabo los procesos y las diversas actividades de la carrera, donde se debería formar un ambiente o entorno consolidado en valores morales para mejorar la calidad de vida en el trabajo; todo ello repercute en el rendimiento y eficiencia del trabajador, proceso, y de la administración de la carrera en sí.

1.5.1.7 Procesos actuales Identificados de la carrera de Teleinformática

Según el estudio, es necesario tener identificados los procesos básicos de la organización entre los cuales están los de tipo gerencial, y de operación. Los gerenciales se refieren a la parte administrativa como en el caso de la carrera los procesos de este orden se encuentra el de “Desarrollo institucional y de Gestión”, y los de tipo operativo en la carrera son los vinculados a la actividad propia de una universidad “Académico y docente”, “Investigación”, y “Vinculación con la comunidad”. Esos son los cuatro procesos definidos en la actualidad. En la siguiente tabla se aprecian los distintos procesos tradicionales que se han identificado en la carrera.

Cuadro Nº 1. Procesos principales de la Universidad de Guayaquil

PROCESO	DESCRIPCIÓN
Académico y Docente	se encarga los procesos académicos y formación del personal
Investigación	se encarga de los proyectos de investigación
Vinculación con la Comunidad	se encarga de los programas y proyectos que beneficien a la comunidad
Desarrollo Institucional (Gestión)	se encarga de los procesos administrativos, de talento humano, e infraestructura

Fuente: PEI de la Universidad de Guayaquil, 2013
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Este tipo de gestión dará lugar a nuevos procesos, o mejora de los existentes, aumentando la innovación en las actividades cotidianas administrativas, en la cual los distintos procesos se interrelacionan dentro del sistema; y esto acarrea a una mejor eficiencia organizacional que es el punto donde se quiere llegar.

1.5.1.8 Ficha del Proceso

En el proceso de identificar los macro procesos y sus subprocesos; es esencial en esta Gestión contar con un modelo estandarizado en el cual se describan en detalle la información relacionada a los procesos; más que todo son mandatorios en los procesos clave que son los operativos, porque son los procesos que son

de interés principalmente al cliente externo con tareas en donde se da el servicio a los usuarios. La finalidad del uso de la Ficha de Proceso es alcanzar la homogeneidad de los documentos en la carrera.

Cuadro N° 2. Ejemplo de una Ficha de proceso

Caracterización de procesos		
Nombre del proceso		
objetivo		responsable
indicadores de gestión		
elementos de entrada	actividades de proceso	elementos de salida
	Planear	
	Hacer	
	Verificar	
	mejorar (actuar)	
Registros	norma de cumplimiento	
código:	elaborado por: _____ firma _____ fecha	

Fuente: (González, 2009)
 Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

1.5.1.9 Tipos de Proceso

Dentro de la gestión de procesos, es esencial definir los tipos de procesos. Según el libro Guía para la gestión basada en procesos define tres tipos de procesos entre los cuales tenemos a los procesos estratégicos, procesos operativos, y los procesos de apoyo. A continuación se describe a cada uno.

Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos son los utilizados para fijar los objetivos, visión y estrategias de la empresa. La finalidad de este tipo de procesos es generar otros planes que rijan el funcionamiento de otros procesos de la organización. Para su realización los inputs o entradas de este tipo de procesos son la información del medio laboral, los recursos disponibles de la empresa, y los outputs o salidas son los planes operativos o planes de gestión según sea el caso.

Procesos Operativos

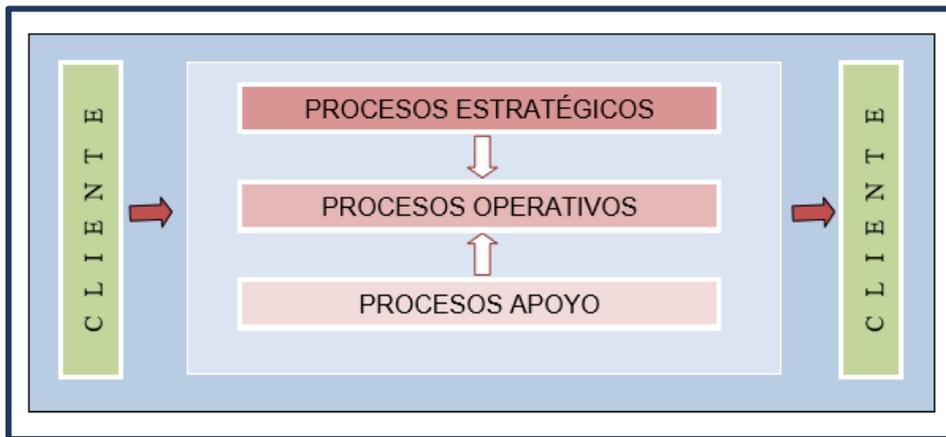
Los procesos operativos, también conocidos como procesos clave, y son los procesos en las que las actividades están encaminadas a la actividad propia de la empresa, es decir a la razón de ser. En el caso de la universidad, los procesos operativos abarcan actividades en la que se ofrece el servicio de enseñanza, investigación, entre otras actividades relacionadas al ámbito universitario. Los procesos operativos son los que netamente se encargan de añadir valor al cliente y su resultado se mide en la satisfacción del cliente. Este tipo de procesos están relacionados con la misión de la empresa, y se caracteriza por consumir la mayor cantidad de recursos.

Procesos de Apoyo

Los procesos de apoyo, como el mismo nombre lo indica son los procesos que sirven para sostener el sistema de la empresa, responsables de proveer suministrar o abastecer los recursos que se necesiten para las operaciones de la empresa. Agregando que estos procesos también organizan y coordinan los materiales y herramientas que necesita para llevar a cabo sus actividades. Están relacionados normas que se requieren para los modelos de gestión. Pienso que estos procesos son tan importantes que los demás porque sin su presencia el resto de procesos pueden llegarse a caer, es decir dejar de funcionar por falta de los implementos o recursos de la organización.

Los procesos estratégicos y de apoyo interactúan directamente con los procesos operativos de la empresa, como se puede visualizar en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 4. Modelo de agrupación de procesos



Fuente: (Ministerio de Fomento, 2005)
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

1.5.1.10 Funciones y Competencias administrativas

Al hablar de las funciones y competencias en el entorno laboral, es oportuno mencionar el perfil que debe tener un administrador según Henri Fayol (1841-1925) creador de la Teoría clásica en la administración, las cuales son: poseer cualidades físicas, cualidades intelectuales, cualidades morales, conocimientos específicos, y contar con la experiencia. (Hernández, 2013). Estas cualidades en tiempos actuales siguen siendo importantes en el personal de una empresa, debido a que la condición física ratifica que no se tiene impedimentos para alguna labor en el trabajo, el intelecto del personal es el que lo lleva a encontrar respuestas y soluciones ante alguna situación, la moral va de la mano de la ética y es un tema muy considerado por las organizaciones ya que el comportamiento y los valores del trabajador reflejan los de la empresa, el conocimiento específico implica que se requiere de personal especializado en una rama o en un área y que su trabajo o resultado será mejor que un empleado que no tenga vastos conocimientos del tema, y finalmente la experiencia de un trabajador es un gran aporte a la institución debido a que ese individuo a lo largo del tiempo ha pasado por diversas situaciones de las cuales aprendió en el pasado y lo preparó para el futuro.

Con referencia a lo antes mencionado, bajo el mando una gestión eficiente hay un gerente o administrador responsable de ese proceso; que según Crosby (1991) un gerente debe ser:

- a) Estudiante perpetuo: debido a que el medio es tan cambiante el gerente debe tener sed de conocimiento y estar consciente que su formación es continua.
- b) Ético: esta característica le permite ganarse la confianza y respeto de los que lo rodean.
- c) Siempre disponible: ya que por el hecho de ser un directivo el trabajador debe sentir que puede acercarse en el momento preciso a su superior.
- d) Decidido: el gerente debe tomar decisiones en el momento preciso y esto motiva a sus subordinados a la toma de decisiones en su cargo de trabajo.
- e) Enérgico: es característica de personas líderes que proyectan fuerza, motivan y llenan de confianza al resto.
- f) Fiable: el grado de fiabilidad es necesario en el entorno laboral, debido a éste se sabe cómo va a reaccionar el jefe.
- g) Sensato: en este sentido el administrador debe actuar de forma prudente y con cautela, mostrando su madurez y juicio al dirigir.
- h) Modesto: a sabiendas que el gerente es una máxima autoridad, esto es motivo para que muestre su sencillez y humildad en el trabajo sin llegar al punto de minimizarse.
- i) Apasionado: es decir, que ame su trabajo, que disfrute sus labores, de esta forma trabajará para el logro de los objetivos con gusto.
- j) Agradable: dado el hecho de tener un cargo superior no deben dar un mal trato a sus colaboradores, por el contrario deben ser cordiales y ganarse a su personal, y llegar a ser el motivo de inspirarlos.

De acuerdo a lo recientemente expuesto (Ramírez, 2005), se describen entre las más destacadas cualidades de un gerente; que no son todas puesto que hay muchas más. Pero se encuentran en la persona que es un líder dentro de la organización, es la imagen de la empresa, y modelo a seguir por los trabajadores.

1.5.1.11 Tipos de fundamentaciones del tema de investigación

- Fundamento legal
- Fundamento filosófico
- Fundamento administrativo

Fundamento legal

El CEAACES, organismo calificado para determinar la situación de centros educativos. Con respecto a la Universidad de Guayaquil mencionó que parte de la transformación que necesita es desarrollar un proyecto institucional basada en

un Modelo de gestión sistémica y por procesos de mejora continua. (Universidad de Guayaquil, CES, 2014)

La elaboración de esta investigación contribuirá al proyecto institucional y por ende a la carrera, para que se acredite. Gestionando que se utilice un modelo sistémico que controle y agilite mejor los procesos de la universidad.

Este tipo de gestión es aplicada para las universidades de excelencia, la cual está compuesta en cuatro subsistemas de gestión Universitaria. A continuación se muestra la matriz que agrupa a los subsistemas del modelo.

Cuadro N° 3. Subsistemas del modelo Universitario



Fuente: (Comisión de Intervención y Fortalecimiento Institucional "Universidad de Guayaquil", 2014)
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Entonces el modelo de Eficiencia Organizacional de la presente tesis que abarca un tipo de Gestión por Procesos, pretende contribuir a uno de los cuatro pilares del Modelo de las Universidades con Excelencia planteado por el SENESCYT.

Otro aspecto fundamental que forma parte de análisis de este estudio es el grado de eficiencia que se puede obtener en la organización según el manejo de las variables mencionadas a lo largo del trabajo. La etimología de la palabra

eficiencia compuesta de los vocablos ex (hacia afuera) fic (hacer) y los sufijos nt (agente) y el sufijo ia entonces se puede decir que eficiencia significa hacer o completar algo hacia afuera. Los estudios en la actualidad mencionan a la eficiencia como el medio del cómo utilizar los recursos menos posibles sin que se desperdicien para lograr los objetivos o metas fijadas.

Muchos estudios mencionan eficiencia con eficacia de manera tan estrecha que puede llevarnos a confundir, pero voy a referir una diferencia con la eficacia dado que son palabras parecidas pero no las mismas. El término eficacia se refiere al producto, se refiere al resultado final midiendo si fue el adecuado, puede ser en relación a la calidad o satisfacción del cliente, entre otros. Se puede concluir que se necesita de la eficiencia (manejo adecuado de los recursos) para llegar a la eficacia (resultado final) que es el efecto deseado.

Fundamento Filosófico

“A partir de la filosofía de calidad manejada por Japón comienzan a interesarse otros países, especialmente Estados Unidos, en la introducción de técnicas para el control de la calidad pudiéndose establecer las siguientes etapas: control de la calidad a través de inspecciones a las producciones, aseguramiento de la calidad mediante sistemas y procedimientos de la organización y la calidad total como teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción del cliente.” (Betancourt, 2010)

La gestión por procesos está vinculada con la calidad, y la carrera de la universidad bajo una perspectiva gerencial tiene procesos los cuales deber ser controlados con el fin de que los resultados cumplan con los criterios de calidad previamente establecidos por la administración.

Fundamento Administrativo

Para una carrera estar debidamente evaluada y acreditada debe cumplir con una serie de normas que garanticen la calidad en sus operaciones. Asegurando que el producto o más bien los servicios que brinda la carrera hayan sido los esperados. Lo que señala que los elementos han sido utilizados de forma adecuada en el sistema propuesto.

En la tesis doctoral de Odalis argumenta que es “de necesidad contar con un modelo como este” planteando que “el mismo constituye un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones de varias maneras, entre otras está cómo estructurar el sistema de gestión de la organización”. (Betancourt, 2010)

1.5.2 Marco conceptual (glosario de términos)

Calidad

“En cada contexto puede encontrarse una definición de calidad, dependiente de las perspectivas de los grupos implicados, de su misión y de los objetivos que se establecen, de su experiencia en los procesos de evaluación y acreditación, así como de la propia lógica del mercado. Es un concepto pues relativo y multidimensional” (Linerós, 2010)

Competencias

“El concepto de competencia... de acuerdo a algunos expertos del campo, la competencia tiene que ver con la capacidad real (demostrada) por un individuo para dominar el conjunto de tareas, roles o funciones con configuran la función del cargo en concreto. Quienes ven el concepto en una forma dinámica, señalan que las competencias son capacidades que las personas desarrollan en el ejercicio profesional”. (Urquijo & Bonilla, 2008)

Cuadro de mando integral:

“Metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.” (Baraybar, 2011)

Eficiencia

“es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía, y tiempo; es la cualidad de un sistema, mercado u organización en virtud de la cual se producen determinadas cantidades de salidas con el mínimo de entradas” (Mayo Alegre, 2009)

Estrategia de Sistematización:

“La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se

han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.” Oscar Jara (Lab. Latinoamerica de investigación social, 2011)

Funciones administrativas

“Conforman el ciclo de dirección, son definidas por los clásicos de la administración desde épocas tempranas. Henry Fayol las identifica como: planear (visualizar el futuro y trazar el programa de acción), organizar (construir), dirigir (guiar y orientar al personal), coordinar (ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos) y controlar (verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas)”. (Fraga, 2013)

Gestión:

“hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera... La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.” (definición.de, 2008)

Planeación estratégica

“Para Hoyos, Restrepo y Estrada 2005) la planeación estratégica es la herramienta administrativa que orienta a la organización hacia objetivos comunes y la descripción de funciones que forma parte de esta planeación, es la base para iniciar un sistema de compensaciones que a su vez determina estándares de medición y control para evaluar el desempeño” (Adriana Segovia Romo, 2011)

Procedimiento:

“El procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la forma de proceder u obrar para alcanzar un fin. Es el desarrollo o curso que sigue una cosa en su realización. El proceso determina qué se hace y el procedimiento cómo se hace.” (Betancourt, 2010)

Proceso:

“Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir

personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos” (Betancourt, 2010)

Según el modelo EFQM proceso es la “secuencia de actividades que va añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.” (Beltrán, Miguel, Carrasco, Rivas, & Tejedor)

Sistemas:

“Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos” (Betancourt, 2010)

1.6 Formulación de la hipótesis y variables

1.6.1 Hipótesis general

La falta de propuesta de un modelo de Eficiencia Organizacional influye en una escasa línea de definición en Gestión por procesos, en metodología, en calidad, en funciones y competencias administrativas de la carrera de Teleinformática

1.6.2 Hipótesis específicas

- Al tener bien identificado los procesos administrativos de la carrera, se alcanzará una mejora organizacional.
- Al esclarecer las funciones y competencias administrativas, habrá una eficiencia con el personal de la carrera.
- El personal que tenga una mayor capacidad de organización (que conozca las normas de procedimiento), con normas estandarizadas, y habilidad comunicacional tiene un buen desempeño de cumplimiento superior al promedio, ajustándose a los parámetros de calidad.
- A mayor identificación de los factores de la Gestión por procesos, mayor opción de aplicar las medidas adecuadas para cada uno.
- Al sugerir las herramientas metodológicas propuestas, se monitorearán los puntos propuestos en el plan estratégico, y se

detectarán a tiempo las desviaciones del plan estratégico de la carrera.

1.6.3 Variables

- Nombre de la variable: Eficiencia Organizacional
Categoría de la variable: (dependiente)
Definición de la variable: se refiere a aquella entidad u organización que es productiva sin llegar a tener desperdicios, donde cada uno se especializa en su trabajo.
- Nombre de la variable: Gestión por Procesos
Categoría de la variable: (independiente)
Definición de la variable: es una herramienta de gestión, donde se identifican las actividades básicas de la empresa para darles una mejora continua.
- Nombre de la variable: Calidad
Categoría de la variable: (independiente)
Definición de la variable: es cuando se logra la satisfacción del cliente, sea este interno o externo. Con la calidad se satisface a todos los miembros del trabajo.
- Nombre de la variable: Metodología
Categoría de la variable: (independiente)
Definición de la variable: es el procedimiento o conjunto de pasos por los cuales una investigación se rige, en la metodología se analizan distintos métodos para determinar cuál es el más adecuado aplicar.
- Nombre de la variable: Función Administrativa
Categoría de la variable: (independiente)
Definición de la variable: es hacer cumplir las actividades, y son las acciones básicas que toda empresa debe realizar: planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar.
- Nombre de la variable: Competencias (habilidades) Administrativas

Categoría de la variable: (independiente)

Definición de la variable: son habilidades, características de las personas y que forman parte de su personalidad, en el entorno laboral.

1.7 Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1 Tipo de estudio y enfoque de investigación

Tipo de estudio: exploratorio descriptivo, analítico sintético, y Hermenéutico.

Exploratorio – Descriptivo: para el estudio del presente trabajo de investigación fue necesario ir al campo de trabajo, describir las actividades, los procesos, los hechos que ocurren internamente, las versiones de quienes laboran ahí; entonces hay una mezcla de descripciones de situaciones en las cuales se tuvo que primero explorar el sitio, para conocer la realidad de la carrera Teleinformática y llegar a identificar los problemas.

Analítico – Sintético: después de haber explorado y descrito la situación se requiere trabajar con esos datos, los cuales se analizan descomponiéndolo en partes, separando para elaborar un mejor estudio detallado, y luego sintetizar uniendo los elementos en un todo significativo.

Hermenéutico: debido a que toda investigación se enriquece al consultar libros, entonces las interpretaciones bibliográficas que en su mayoría forman el marco teórico; es otro tipo de estudio que permite recabar datos con bases eficaces, precisan conceptos y teorías, en las que se fundamentan.

El tipo de investigación es cuantitativo, y se empleará el uso de la encuesta evaluativa. Según Sampieri la relevancia de una investigación está en que después de su estudio se resuelva un problema, o se construya una teoría, o ayude a mejorar un proceso existente. También exponen que a mayor número de respuestas contestadas de manera positiva y satisfactoria; éstas van a representar para la investigación las bases que sustenten su justificación (Roberto Hernández Sampieri, 2010).

Otros criterios que sustenten una investigación son: que tenga conveniencia, esto indica cuan servicial o en que ayudará en un futuro; que tenga relevancia social, esto revela cuán importante o en que contribuye a la sociedad, en otras palabras el alcance o impacto social que tiene; que tenga implicaciones

prácticas, esto indica en qué medida me ayuda a resolver los problemas de forma práctica; que tenga valor teórico, quiere decir cuánto conocimiento puedo contribuir, o registrar el comportamiento de las variables del estudio y su interacción quedando como aporte para futuras investigaciones del tema; y por último que tenga Utilidad metodológica, esto implica que si el trabajo investigativo arrojó datos útiles para su posterior análisis, y que el trabajo sirva como instrumento donde se sugiera continuar con el estudio de dichas variables logrando mejoras en la forma de experimentar (Roberto Hernández Sampieri, 2010).

En el análisis de la metodología de investigación se determina si el enfoque es de tipo cuantitativa o cualitativa. “En las investigaciones cualitativas, la reflexión es el puente que vincula al investigador y a los participantes (Mertens, 2005)”. (Roberto Hernández Sampieri, 2010). En el enfoque cualitativo la información recolectada no es medida de forma numérica, y en la cual pueden surgir las hipótesis antes, durante, o después de la recolección de datos.

Mientras que en el enfoque cuantitativo el orden de las etapas es riguroso, se inicia con una idea que con el tiempo va delimitándose, y luego se derivan los objetivos, preguntas del tema, que permiten establecer las variables, para formular hipótesis; y que a través de métodos estadísticos se pueden medir las variables. La medición de las variables es de forma numérica (Roberto Hernández Sampieri, 2010). De la que luego se podrán confirmar o descartar teorías.

Después de analizar el tipo de enfoque en la investigación se tiene que definir el alcance de la investigación. Entre los alcances del enfoque cuantitativo pueden ser de cuatro tipos: exploratorias, descriptivas, correlacionales, y explicativas. El alcance exploratorio examina un tema que ha sido poco estudiado, donde hay pocas guías de investigación, por ende se explora con preguntas como qué hacer, hacia donde ir, en fin contribuir a un tema poco indagado. El alcance descriptivo “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.” (Roberto Hernández Sampieri, 2010). El objetivo del alcance descriptivo es profundizar los conceptos del fenómeno o de sus variables, pero sin llegar a establecer sus relaciones. El alcance de tipo correlacional, permite establecer el grado de relación que existe entre un determinado grupo de variables, informando el grado de asociación que tienen; en las que primero se mide cada una para luego cuantificar la relación. Con este tipo de alcance “se intenta predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas” (Roberto Hernández Sampieri, 2010) con este estudio se

llega a determinar si existe un tipo de relación entre las variables involucradas, y en el caso que no haya relación no se tienen bases para establecer predicciones sobre el comportamiento de las mismas, ya que cada variable seguiría su propio patrón de manera independiente. Y por último el alcance explicativo, son mayor estructuradas, busca determinar las causas de un fenómeno o evento, este alcance ofrece explicaciones del porque ocurre, o el por qué se relacionan dos o más variables.

La presente tesis es de enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y correlacional, debido a que a lo largo del trabajo las variables son indagadas y detalladas de forma individual, y también se analizará el grado de asociación posible de las variables involucradas, y medir en cuanto influye la una con relación a la otra.

1.7.1.1 Tipo de diseño de investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo, y en este tipo de enfoque el diseño de la investigación puede ser experimental o no experimental. Con el diseño de investigación se logra el propósito de someter las hipótesis a prueba, y poder responder las interrogantes iniciales de la investigación. Antes de definir el tipo de diseño, se dará una breve explicación de ambas. "... la siguiente clasificación: investigación experimental e investigación no experimental. A su vez, la primera puede dividirse de acuerdo con las clásicas categorías de Campbell y Stanley (1966) en: preexperimentos, experimentos "puros" y cuasiexperimentos. La investigación no experimental la subdividimos en diseños transversales y diseños longitudinales" (Roberto Hernández Sampieri, 2010).

El diseño experimental, son aquellas pruebas en las que las variables del estudio son manipuladas en una determinada área o zona, y están siendo observadas en su totalidad por el investigador. En este tipo de diseño el investigador puede determinar el tipo de escenario y determinar las circunstancias para llegar al resultado deseado. "la esencia de concepción de experimento es que requiere la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados" (Roberto Hernández Sampieri, 2010). Entonces en este diseño los fenómenos son manipulados y se los denominará variables independientes (x) para después observar los efectos que éstos tienen sobre las otras variables llamadas dependientes (y) en un ambiente netamente controlado.

Mientras que el diseño no experimental, las variables investigadas no son manipuladas intencionalmente, simplemente nos dedicamos a observar los

fenómenos y el comportamiento de las variables tal como se dan en su habitud para luego ser analizadas en su contexto. Según Sampieri en la investigación no experimental no existe control sobre las variables y no se puede influir en ellas, tampoco en los resultados. “Mertens (2005) señala que la investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo.” (Roberto Hernández Sampieri, 2010).

El diseño no experimental se clasifica de dos tipos, transeccional y longitudinal. En la investigación transeccional, el investigador colecciona o recolecta datos en un determinado tiempo o momento único. En el que se da el análisis de un momento específico y como reaccionaron las variables en ese momento.

La forma de recolectar datos en el diseño no experimental es a través de las encuestas de opinión, estudios ex post-facto retrospectivos y prospectivos, etc. (Roberto Hernández Sampieri, 2010). Al elegir el diseño de investigación, se está formulando el tipo de estrategia que se va a emplear para la recolección de datos. En el uso de las encuestas, se analizan las distintas variables a través de los cuestionarios; siendo ésta considerada como una herramienta de la investigación no experimental transeccional de tipo descriptivo / relacional puesto que los resultados obtenidos son de un determinado momento en la cual se detalla la situación para luego establecer el grado de correlación entre las variables, que en muchos casos pueden ser de tipo causal (causa – efecto). Al momento de realizar las encuestas pueden ser cara a cara tipo entrevista, puede ser de forma grupal tipo fórum, o enviado a través del correo electrónico.

Mientras que la investigación no experimental longitudinal o también conocida como evolutiva, toma como referencia dentro del estudio un periodo de tiempo. Entonces los datos son recolectados en un mayor tiempo para analizar su evolución o comportamiento durante esa fase, y posteriormente hacer predicciones en base a los resultados del estudio.

1.7.2 Metodologías

1.7.2.1 Método de Investigación

El método de investigación es una mezcla entre teórico y empírico. Teórico porque hace uso del problema e hipótesis, ya que todo proceso investigativo se inicia con la identificación de un problema que en al momento de su

planteamiento sus ideas son vagas y confusas detectándose por la observación y la experiencia; que después esas ideas vagas van desarrollándose, se van reflexionando y toman consistencia llegando a definirse la situación problemática. Luego se plantea la hipótesis, que es el punto de partida al momento de iniciar la búsqueda de respuestas o soluciones a la pregunta planteada inicialmente, también se puede expresar que en la hipótesis están involucradas las variables, y por último que la hipótesis son las posibles soluciones a la situación problemática.

El otro método que se utiliza en la investigación es el empírico ya que se requiere de la observación y el hecho. En el método empírico también se usa el experimento y la medición, pero no vamos a hacer uso de estos en el desarrollo de la tesis. Los que si forman parte del estudio son el hecho y la observación. El hecho es parte de la realidad tomada en forma objetiva y que es percibida por los sentidos, y los hechos en un trabajo científico requieren fundamento; parte de explicar los hechos se dan con la observación científica y estudio de las teorías. La observación científica sirve para distinguir: el objeto de estudio, el sujeto de la observación, los medios para realizar la observación, las condiciones de la observación, y el sistema de conocimientos. (Universidad Nacional de Colombia, 2015).

1.7.2.2 Metodología para aplicación de la Gestión por procesos

Metodología de Sistematización

Retomando el tema de investigación, parte las variables que analizan en la presente investigación es la Metodología porque al aplicar un tipo de gestión se requieren de herramientas para ponerlas en acción. Toda gestión, en este caso la gestión por procesos tiene su metodología, la cual se va a detallar que métodos se sugiere utilizar. Uno de ellos es la **estrategia de sistematización**. La cual busca construir de forma ordenada las actividades realizadas a lo largo del proceso investigativo. Tiene como propósito propiciar un proceso de aprendizaje y mejoramiento continuo; lo cual es bastante bueno ya que permite mejorar las actividades al punto de poder perfeccionarlas y tener mejor práctica en las mismas.

“Un proceso permanente y acumulativo de creación de conocimientos a partir de las experiencias de intervención en una realidad social. Ello alude a un tipo de conocimientos a partir de las experiencias de intervención, aquella que se realiza en la promoción y la educación popular, articulándose con sectores populares y buscando transformar la realidad”.

Taller Permanente de Sistematización (Lab. Latinoamerica de investigación social, 2011)

Metodología de Cuadro de mando integral

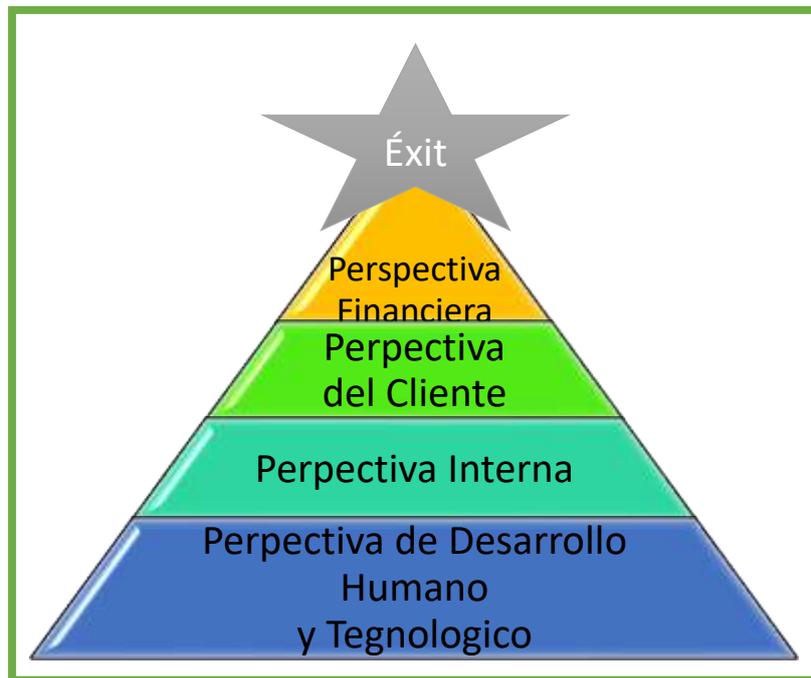
La **metodología del BSC Balance Scorecard** o también conocido como cuadro integral, es utilizada como un sistema de gestión en la que sugiere el uso de mapas y esquemas, direccionando a una gestión de calidad.

Cuadro N° 4. En el BSC se identifican los siguientes procesos

Procesos	Función
Gestión de operaciones	Producen y entregan productos y servicios
Gestión de los clientes	Aumentan el valor a los clientes
Innovación	Crean nuevos productos y servicios
Regulatorios y sociales	Mejoran las comunidades y el ambiente

Fuente: (Betancourt, 2010)
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico N° 5. Forma piramidal de las perspectivas del cuadro de mando integral BSC



Fuente: (Paredes, 2004)
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Método del plan estratégico

El cual normalmente es de toda la universidad pero se puede elaborar uno interno de la carrera, uno más personalizado y apegado a la realidad de la facultad y que esté alineado al PEI macro que es de la institución. El PEI consta de principios filosóficos, misión, visión, valores institucionales (ética, transparencia, respeto, responsabilidad, tolerancia, honestidad, igualdad, puntualidad), los ejes o puntos estratégicos, objetivos, estrategias, y líneas de acción.

Ejes estratégicos: educación de calidad e internacionalización, investigación sostenible, formación humanística, cultural, y artística; todos éstos son puntos que abarca el plan.

“El proceso se desarrolló en cuatro diferentes momentos de la planificación estratégica:

- PRIMER MOMENTO EXPLICATIVO (SER), se desarrollaron los aspectos: Posicionamiento Institucional; Diagnóstico Situacional (Medio

Interno: fortalezas, debilidades y Medio Externo: oportunidades y amenazas).

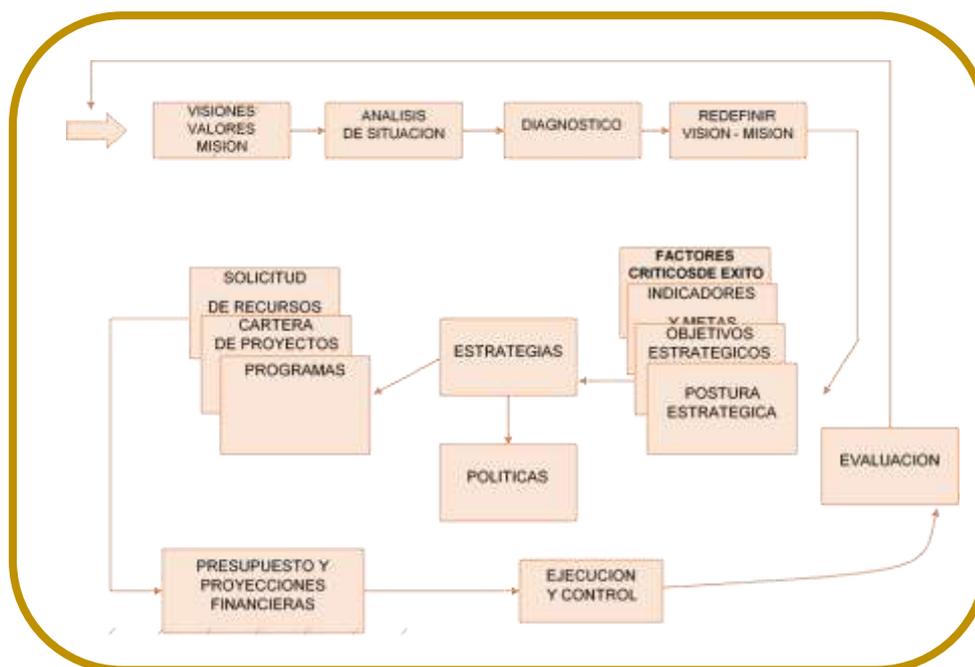
- SEGUNDO MOMENTO PROSPECTIVO (DEBER SER), se desarrollaron: Escenarios, Visión, Misión, Objetivos, Políticas y Estrategias.
- TERCER MOMENTO ESTRATÉGICO (CÓMO HACER), se desarrollaron: Estrategias de Consolidación y Estrategias de Cambio.
- CUARTO MOMENTO TÁCTICO-OPERACIONAL (HACER), se desarrollaron: Programas y Proyectos, Programación general, Planes operativos, Diseño de proyectos, Seguimiento y Evaluación del Plan. “

Fuente: Aranda, A (2007): Planificación Estratégica Educativa. (Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, 2013)

Metodología de Plan Estratégico Universitario: “Corresponde al enfoque de planeación estratégica, aplicable a instituciones universitarias organizadas bajo el concepto de unidades estratégicas de gestión, sin invalidar su aplicación en instituciones que no opten por este tipo de organización, sean éstas públicas o privadas”. (Tiravanti, Montoya, & Millán, 2005)

Lo que expresan los autores es la concordancia de que el ámbito universitario así como las empresas, necesita gestionarse pero no de la misma forma corriente como lo es en las empresas sino que su planificación y estrategias tienen el enfoque de ser instituciones organizadas bajo otros parámetros sean universidades carácter público o privado pero su administración y bases sobre las cuales se gestionan deben desarrollarse en ideas rectoras que comprendan los valores, misión y visión de la misma plasmadas en un análisis situacional que permita realizar un adecuado diagnóstico y tomar una postura estratégica en este caso de la Carrera de Teleinformática.

Gráfico N° 6. Modelo de Plan Estratégico



Fuente: (Tiravanti, Montoya, & Millán, 2005)
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Las ideas rectoras responden a tres preguntas: ¿qué?, ¿por qué?, y ¿cómo?, los cuales perfilan la visión, misión, y los valores respectivamente. Las ideas rectoras con la postura estratégica concatenan en un mismo punto donde se establecen los objetivos estratégicos, que no son más que las metas que la institución quiere alcanzar en un largo plazo.

Toda organización sea este de negocio o no, tiene una teoría de negocio; por cuanto la carrera Teleinformática de la Universidad es una comunidad, que en la actualidad de esta sociedad se vive con incertidumbre y bastante cambiante. Como Toffler dice en su libro “La tercera Ola”: “estamos siendo protagonistas de la Tercera Ola de cambio de la historia, la cual está dando origen a una nueva sociedad que valora sobre todo la información, el conocimiento y la creatividad, y donde la productividad dependerá de nuevas tecnologías que permitan al hombre hacer menos y pensar más” (Toffler, 1979). He aquí la importancia de una buena planificación universitaria. Véase en anexos N° 10 diferencia entre universidades y empresas.

La metodología del proceso

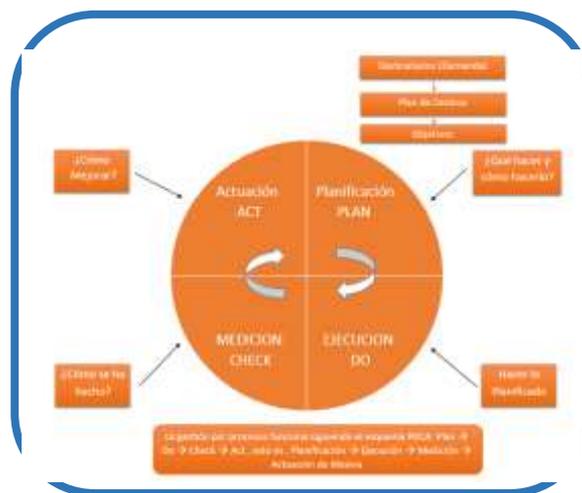
“Debe desarrollarse una metodología de proceso que contemple los siguientes aspectos: Desarrollo de un sistema para gestionar los procesos, Identificación y

desarrollo del esquema de proceso clave, Descripción del sistema para mejorar los procesos, Medición de la eficacia de los procesos, etc.” (Betancourt, 2010).

La metodología de Gestión de calidad basada en procesos – ciclo “planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA):

“El ciclo PHVA es dinámico y puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema en su conjunto como forma de integración... se conoce como el ciclo de Deming. Se puede usar de manera complementaria esta metodología a todos los procesos de la organización” (Betancourt, 2010). Como lo indica Odalis en su trabajo, la implementación del ciclo de Deming puede trabajarse en todos los procesos y acompañados de otras metodologías. El incorporar otros métodos enriquece los procesos llevando a mejoras en los resultados y aumenta la eficiencia en el trabajo.

Gráfico N° 7. Modelo EFQM



Fuente: (IES infante D. Juan Manuel, 2015)
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información

1.7.3.1 Fórmula de población

La muestra que se requiere para recolectar datos debe ser analizada sin ningún tipo de inferencias. El tamaño de la muestra depende de la población que participa en el fenómeno de investigación. Si la muestra es bien seleccionada, ésta deberá representar los rasgos de la población. Para hallar el tamaño de la muestra (n) se debe conocer el tamaño de la población (N).

Para el desarrollo de la obtención de datos, se va a utilizar una fórmula para determinar la cantidad de encuestas que tienen que ser aplicadas en el trabajo. La población es de 43 trabajadores, en la cual se requiere aplicar la fórmula de la población finita.

Fórmula de población finita:

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

n = tamaño de la muestra

e = error de muestreo

N = población total

Datos para encontrar el tamaño de la muestra:

$$N = 43$$

$$e = 0,1$$

$$n = \frac{43}{(0,1)^2(43 - 1) + 1}$$

$$n = 30,28$$

El tamaño de la muestra es 30,28 lo que equivale a realizar 30 personas la encuesta.

1.7.3.2 Técnicas de recolección

La forma en que se va a obtener la información es realizando un trabajo de campo en el que se va a emplear la encuesta, observaciones, y revisiones bibliográficas.

El uso de la encuesta me va a permitir recolectar datos del lugar de trabajo, para posteriormente sean analizadas y evaluadas. Con el fin de pronosticar el desempeño administrativo a futuro. Y después de detallar los tipos de encuesta establecer el tipo de encuesta que se va a aplicar. Dentro de las encuestas, encontramos de tipo Exploratorias, Descriptivas, Explicativas, Predictivas, Evaluativa.

La encuesta exploratoria se la emplea cuando se cuenta con escasa información o de poca confianza, y se va a lograr proximidad con las variables clave, permitiendo formular el estudio e hipótesis adecuados; dentro de la encuesta exploratoria las estrategias empleadas son la revisión de artículos relacionados al tema, la consulta a expertos a través de la entrevista, la revisión y análisis de documentos existentes disponibles por otras fuentes.

La encuesta descriptiva es el paso previo en todo método investigativo, ya que detalla los motivos de la investigación en sí. Por tal motivo examina el fenómeno; define las teorías, define las variables, define la población, y selecciona la muestra que tiene que ser representativa y de la cual van a emanar los resultados y conclusiones de la investigación.

La encuesta explicativa, como el mismo nombre lo indica debe empezar definiendo la situación real de análisis, para poder entablar una relación de causa-efecto entre las variables del fenómeno de estudio. Para ello requiere detallar con profundidad todas las variables intervinientes con el fin de informar todas las explicaciones posibles.

La encuesta predictiva es aquella que predice la operatividad de un fenómeno, este tipo de encuesta requiere de la explicación de fenómenos antes de realizar la predicción.

En la encuesta evaluativa se analizan el funcionamiento de una operación, su estructura, y que resultados tiene para posteriormente emitir un criterio más que todo en la parte administrativa para la toma de decisiones; este tipo de encuestas permite evaluar el desempeño y la efectividad de un programa o proceso operativo en sí. Después de la aplicación de la encuesta evaluativa su finalidad es mejorar las prácticas y procedimientos de los programas actuales, evalúa los resultados, mide propuestas o planes de acción que pueden ser aplicados. (D'ancona, 1998). Este tipo de encuesta se distingue por su orientación a ofrecer soluciones o propuestas a la situación actual.

Éste último es el tipo de encuesta adecuado para el estudio, ya que se busca analizar el grado de operatividad de la carrera, su desempeño en las actividades administrativas, el grado de eficiencia actual, los recursos con los que se cuenta, entre otros. Definitivamente este tipo de encuesta va a ayudar en la investigación.

Al momento de seleccionar la muestra se debe tomar en cuenta que los entrevistados sean elegidos de forma adecuada, esto quiere decir que sean informantes clave; debido a que serán las personas del cual se obtendrá fuente de información necesaria para el procesamiento de datos, por ende no deben ser personas ajenas al proceso o que desconozcan del fenómeno de investigación, esa información estaría incompleta.

En la elaboración del diseño del cuestionario son imprescindible los siguientes puntos:

- Las preguntas deben estar enumeradas.
- Las preguntas deben ser claras y precisas.
- Se debe emplear un vocabulario adecuado, con la finalidad de que los informantes entiendan la pregunta.
- Al inicio del cuestionario se debe incluir un instructivo sobre el llenado de la encuesta.
- En la encuesta debe constar una nota explicativa, mencionando porque se está realizando la investigación, y el propósito de los resultados del estudio.
- El orden de las preguntas es importante, es preferible comenzar con las preguntas de mayor relevancia.
- Agrupar las preguntas por temas similares, o relacionadas a una misma variable.
- El cuestionario va a contar con preguntas cerradas, que son de tipo objetivas para una mejor tabulación y análisis.
- Usar preguntas parcialmente estructuradas, en la cual se ofrecen opciones fijas, y dichas opciones no necesariamente tienen que ser mencionadas en la pregunta.
- Usar preguntas estructuradas, cerradas, o de respuesta múltiple donde sí se mencionan las opciones de respuesta y pueden ser de tipo dicotómica (dos opciones) o de tipo abanico (tres o más opciones).
- Uso de preguntas de control en la cual se puede notar si el informantes está contestando con veracidad o está mintiendo.
- Al usar preguntas de opinión, se debe elaborar una tabla numérica para juzgar las respuestas.

- No incorporar conceptos o ideas ambiguas, para evitar la distorsión.
- No sugerir respuestas al informante.

1.7.4 Tratamiento de la información

La información obtenida se da por la investigación de documentos, y también de campo. Los datos recabados de la encuesta aplicada a la institución, son datos cuantitativos que serán tabulados por variables con sus indicadores, para observar en números y en porcentajes, utilizando la estadística descriptiva. Este tipo de tratamiento es objetivo porque sus resultados se basan en las respuestas mas no en supuestos; después del análisis de los cuadros por pregunta se realizan los gráficos de dos tipos en forma de tablas para visualizar los valores concretos, y el gráfico en forma de pastel para observar en porcentajes las respuestas, finalmente se interpretan y se sacan conclusiones de cada uno.

1.8 Resultados e impactos esperados

La elaboración de esta investigación, surge como un documento de análisis de la situación del cómo se están realizando las actividades y procesos administrativos en la carrera de Teleinformática de la Universidad de Guayaquil con la finalidad de ofrecer vías de solución y mejoras para lograr ser la carrera de la facultad de Ingeniería Industrial con una eficiente organización y ser ejemplo para el resto de carreras.

Se espera que se mejore la estructura administrativa de la carrera, en donde se elaboren informes, que se identifiquen los procesos y éstos queden debidamente documentados sentando un precedente para que en el mediano y largo plazo prevalezca el modelo de eficiencia organizacional considerando a la gestión por procesos, calidad, metodología, funciones y competencias organizacionales.

Para llegar a los impactos esperados, estimamos de la colaboración del personal que labora en la carrera, porque para que funcione el modelo se requiere aplicarlo en el entorno laboral, y son los trabajadores los usuarios de la gestión por procesos dando inicio al cambio. El impacto esperado es que funcione el modelo en la administración de la carrera, y llegar a proponerlo en la facultad.

CAPÍTULO 2

ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO

2.1 Análisis Situacional

2.1.1 Análisis de Situación actual de la Universidad

Para el desarrollo del siguiente estudio, se ha analizado la situación actual de la carrera contrastando con épocas anteriores, y también un recuento de la gestión administrativa universitaria a nivel internacional.

En los inicios de la carrera, ésta fue manejada con recursos propios, con autogestión; pero en el año 2013 entró en vigencia la gratuidad en toda la Universidad por disposición del artículo 80 de la ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y el artículo 356 de la Constitución de la República del Ecuador, y decisiones dadas por la intervención de la universidad.

El artículo 356 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone: “La educación superior pública será gratuita hasta el tercer nivel. El ingreso a las instituciones públicas de educación superior se regulará a través de un sistema de nivelación y admisión, definido en la ley. La gratuidad se vinculará a la responsabilidad académica de las estudiantes y los estudiantes. Con independencia de su carácter público o particular, se garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso, en la permanencia, y en la movilidad y en el egreso, con excepción del cobro de aranceles en la educación particular. El cobro de aranceles en la educación superior particular contará con mecanismos tales como becas, créditos, cuotas de ingreso y otros que permitan la integración y equidad social de sus múltiples dimensiones.” (Universidad de Guayaquil, CES, 2014).

Teleinformática, al ser parte de la Universidad de Guayaquil se ve afectada por la situación actual de la misma. Desde Octubre de 2013 la Universidad se encuentra intervenida por presentar muchas irregularidades y quejas por parte de los estudiantes, docentes, y demás personal de la institución. Las irregularidades estipuladas son de tipos administrativas, académicas, y financieras. Y el 23 de Octubre de 2013 por resolución plena del CES decide la intervención integral de la Universidad de Guayaquil. En el artículo 197 hace referencia a la intervención.

Artículo 197, referente a la intervención establece que: “El proceso de intervención es una medida académica y administrativa, de carácter cautelar y temporal, resulta por el Consejo de Educación Superior en base a los informes del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior, tendiente a solucionar problemas que atenten el normal funcionamiento de las Universidades y escuelas politécnicas; mantener la continuidad de los procesos; asegurar y preservar la calidad de gestión y, precautelar el patrimonio institucional, garantizando con ello el derecho irrenunciable de las personas a una educación de calidad de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y esta Ley”.

2.1.2 Grupos de interés en la Universidad

Como se mencionó anteriormente, la universidad es un sistema complejo, es como si fuera una ciudad pequeña dentro de una ciudad en el que conviven e interactúan diferentes grupos. Dentro de estos grupos tenemos: “autoridades, profesores, estudiantes, personal administrativo, personal de servicio. Cada uno de estos grupos tienen sus aspiraciones, tendencias y necesidades lo que hace a la institución compleja” (Alvarez, 2002). Además de estos grupos falta mencionar proveedores y a las autoridades administrativas de instituciones de nivel superior del gobierno, las cuales tienen interés de intervenir en decisiones o posturas dentro del mundo universitario.

Una buena gestión administrativa sería el contar con directivos gestores capaces de integrar a todos los sectores o grupos de interés de la universidad, que todos los sectores participen aportando a los procesos administrativos de forma sistémica y armonizada, donde la información y las actividades fluyan con agilidad, reflejando eficiencia. Es por esto, que el presente estudio se enfoca a la parte administrativa de la carrera Teleinformática, para que sienta las bases de un modelo de Gestión por procesos de mejora continua de las Universidades de Excelencia del país.

2.1.3 Historia de la Carrera:

La carrera de Teleinformática se encuentra ubicada en la avenida Raúl Gómez Lince y avenida Juan Tanca Marengo, al norte de la ciudad de Guayaquil. Creada bajo el rectorado del Dr. Carlos Cedeño Navarrete, en la Facultad de Ingeniería Industrial al mando del Decano Ingeniero Adolfo Bucaram Ortiz y subdecano Ingeniero Alberto Enderica Restrepo en el 2007. Bajo decisión del consejo directivo de la universidad se resolvió aprobar la creación de la carrera el 6 de junio de 2007, la modalidad de estudio de la carrera es por semestres cuya culminación le otorgará al estudiante un título de tercer nivel Ingeniero en

Teleinformática. La carrera inició sus actividades en el mismo año en el mes de Octubre, con dos paralelos, cada uno de 35 estudiantes.

2.1.4 Misión

La misión de la carrera es: “Contribuir a formar expertos profesionales en la rama de la ingeniería en teleinformática que, haciendo énfasis en la investigación, emprendimiento e innovación tecnológica, sepan diseñar, optimizar, integrar, implementar y gestionar sistemas integrados de la producción de bienes y/o servicios, con el fin de, mejorar la productividad y calidad que conduzcan a la competitividad de los sectores productivos del país. Fortaleciendo el desarrollo sostenible como ciudadanos sistémicos que conjuguen la técnica, la ética, y el cuidado del ambiente”.

2.1.5 Visión

Su visión es: “Formar un polo de elaboración del saber con pertinencia técnica, tecnológica, científica y humana donde los profesionales expertos en el área de la ingeniería en teleinformática sean líderes eficientes, efectivos y productivos. Con capacidad en el emprendimiento e innovación, con el fin de contribuir al desarrollo sostenible y sustentable en el país”.

Esta carrera tiene una duración de nueve meses: primer semestre de 368 horas, segundo semestre de 416 horas, tercer semestre de 352 horas, cuarto semestre de 416 horas, quinto semestre de 384 horas, sexto semestre de 416 horas, séptimo semestre de 352 horas, octavo semestre de 416 horas, noveno semestre de 352 horas. El total horas por estudiante en la carrera es de 3472 horas presenciales.

2.1.6 Situación actual de la carrera

Desde su formación en el 2007, la carrera ha venido creciendo. Asumiendo más retos, teniendo mayor acogida en el mundo universitario, de tal modo crecen sus necesidades y expectativas a todo nivel. Por ende los lineamientos y forma de gestión necesitan o requieren estar mejor estructurados. Y sus resultados se reflejarán en el nivel de eficiencia y calidad que brinde a sus clientes internos como externos.

La carrera por ser nueva con relación al resto de la universidad, tiene poco conocimiento sobre el cómo llevar sus procesos internos administrativos. Es de conocimiento general que la parte administrativa manejada en el toda la universidad no es la adecuada, parte de ello es por la falta de conocimiento y preparación de sus directivos en esta rama de la administración. Por ello es primordial conocer el tipo de Gestión que lideran los procesos administrativos Universitarios, para adaptarlos a la situación de la carrera.

En los momentos actuales los procesos existentes de la carrera, que fueron mencionados en el capítulo anterior presentan falencias en su aplicación, debido a que no existen normativas para aplicación de este tipo de gestión. La situación en la carrera está la necesidad de anexar otros procesos, que queden plasmados en un documento, con sus actividades de cada proceso. Existen otros procesos identificados y que deben contar dentro del sistema administrativo, ya que son útiles y su mejor definición en etapas o actividades harán del proceso con mejores resultados. Es lo que hace falta en la carrera, definir bien estos procesos para mejorar el rendimiento.

Si bien es cierto que el buen comportamiento y relaciones interpersonales en el grupo de trabajo han sido bien manejados, pero la carrera carece de un documento donde consten las normas y reglas que se deben cumplir en el trabajo. Sería oportuno realizar jornadas de integración con el objetivo de sentar las normas en un acta, socializarlas, con aperturas a incluir otras reglas que aseguren un buen convivir entre los compañeros. El grupo encargado de talento humano son los llamados a definir las funciones de cada colaborador, y designar las competencias que deben despuntar en los puestos de trabajo. Siempre este equipo debe estar al tanto de actualizaciones, tendencias sobre la capacitación del personal.

En términos de calidad, la carrera se encuentra en términos aceptables dentro de la facultad. No por esto vamos a hacer a un lado las tareas que desarrollen y potencialicen calidad, puesto que la carrera por su gente, en su mayoría joven, tiene ese ímpetu por destacarse. Aprovechando este sentir del personal, se puede establecer parámetros a mejorar que indiquen el grado de satisfacción de los clientes tanto interno como externo. El cliente externo son los estudiantes, y mejorar la calidad en el servicio es un punto fundamental debido a que el estudiante es nuestra razón de ser. En la carrera, los trabajadores tenemos que brindar la información necesaria haciendo que el cliente se sienta satisfecho y haberlo ayudado con sus trámites. El cliente interno son los compañeros de trabajo, deben sentir satisfacción en su entorno y esto se logra con un buen trato y servicio entre los distintos procesos, ya que los procesos abarcan actividades, información, y resultados.

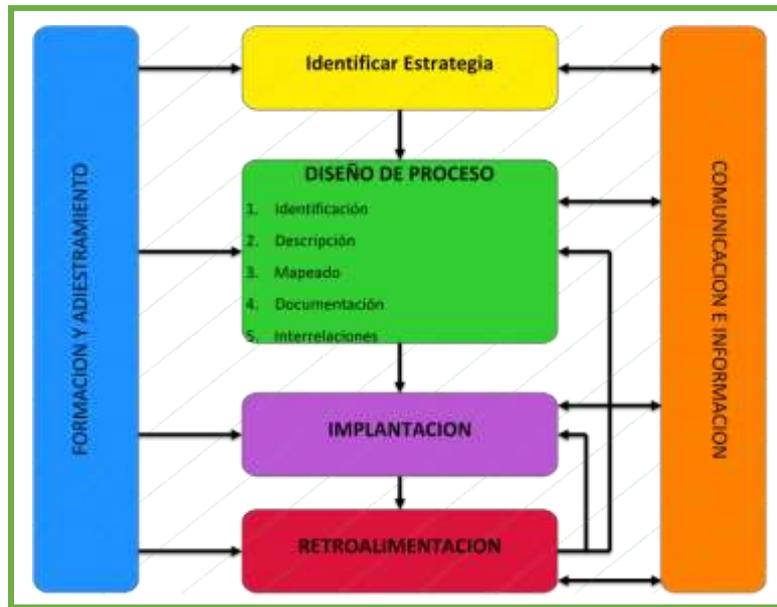
Llevando la idea de la Gestión por procesos a la carrera, es un tema nuevo donde los directivos no conocen la forma de proceder y ejecutar las actividades pero son conscientes de la necesidad de un tipo de Gestión para una Universidad de Excelencia y que tiene acogida en Universidades del extranjero y por un sin número de organizaciones en el mundo empresarial.

Uno de los primeros pasos es conocer las características de este tipo de gestión, es primordial conocer sus factores. Para ello se requiere una capacitación e inducción al sistema de actividades por procesos, reconocer la interrelación en los procesos, y la dinámica entre los mismos que ampliando la visión nos lleva a ver al todo como un Sistema. Tomando el ejemplo de otras universidades que nos llevan la delantera en este tema, se deben organizar capacitaciones para fomentar la participación de las personas en las mejoras de los procesos, he aquí una característica de los procesos de ser inclusivas. Puede realizarse como lo hace la Universidad de Jaén que forma un equipo: el grupo de Calidad liderado por el responsable de Calidad y grupos o responsables de mejora, que pueden ser los coordinadores de diferentes grupos de trabajo para integrar y comprometer a todo el equipo a participar en los distintos procesos. Parte del trabajo del líder será el regular, acomodar el diseño, llevarlo a la implementación, evaluar, y fomenta el sistema de gestión de calidad en los procesos. Este grado de responsabilidad no sólo recae en el líder sino también en los grupos de trabajo participando en la propuesta de objetivos, propuesta en acciones correctivas y preventivas al sistema de gestión de calidad. (Bermúdez, 2009)

En el mecanismo de diseñar y mejorar los procesos se debe considerar los siguientes aspectos: analizar los resultados del funcionamiento interno de los procesos, los resultados de los indicadores de salida de los procesos, tomar en consideración los niveles de satisfacción de los clientes, el nivel de cumplimiento de los indicadores de calidad en los procesos, y el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos u operativos anuales. En el diseño y mejora de los procesos parte del trabajo es identificar los procesos claves, los procesos estratégicos, y los procesos de apoyo.

Ya teniendo definida la Gestión por procesos, conocer sus factores, y características; hay que avanzar al siguiente paso de la metodología. Toda Gestión implica aplicación de métodos, se debe socializar los métodos más usados en esta gestión en la que se puede aplicar no sólo de un tipo, pueden ser varios, ya que son herramientas que nos conducirán con eficiencia al logro de los objetivos de la carrera.

Gráfico N° 8. Actividades en la gestión por procesos



Fuente: (Ampell Consultores, 2015)
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

La metodología de la Planificación estratégica institucional, lleva a enfocar los objetivos, misión, visión hacia la carrera, sin desviar o cambiarlos con respecto al de la universidad. La carrera es como si fuera un planeta dentro del universo como lo es la Universidad de Guayaquil. Los objetivos estratégicos deben ser:

- Mensurables
- Realistas
- Jerárquicos
- Coherentes
- Alcanzables
- Motivadores
- Comprensibles y congruentes
- Estimulantes
- Planteados para el mediano y largo plazo.

(Tiravanti, Montoya, & Millán, 2005).

2.2 análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

2.2.1 Tendencias y Perspectivas

Un dirigente competitivo maneja muy bien el tema de la comunicación en el arte de administrar. La comunicación es parte esencial para que el trabajo del gerente sea eficiente, por ello los administradores en la actualidad buscan comunicarse de forma efectiva a todo nivel, y la comunicación informal es la tendencia porque permite estar siempre en contacto a través de las redes, promueve la

comunicación bidireccional ya que hay una interacción y en tiempo real, y eso le permite retroalimentarse de información que puede ser básica pero de gran peso para la empresa. Además permite escuchar otros puntos de vista, y el sentir de agrado o insatisfacción de los clientes.

En el tema de comunicación, la tradicional comunicación formal es usada con mucha frecuencia en las organizaciones pues gracias a ella permite informar sobre nuevos cambios, actualizaciones, tomas de decisión, actividades relevantes, entre otros; la información que se presenta en un escrito tiene gran impacto y alcance en su presentación. Pues esto indica que en la carrera el departamento de comunicación o los encargados de la actividad de comunicación deben utilizar los medios de comunicación formal en el diario entorno laboral.

Las perspectivas administrativas son como un campo de fútbol amplio, en donde se ponen a la vista habilidades y competencias de los jugadores, en este caso las personas que trabajan en una institución. En el párrafo anterior se mencionó la competencia de la comunicación, la planeación es otra habilidad que un buen administrador debe mostrar en su trabajo. La planeación indica: que actividades se tienen que realizar, como se tienen que realizar, destinar los recursos para ejecutar esa actividad, y llevar control del proceso supervisando que todo vaya acorde a lo planificado. Un buen personal elabora planes, estableciendo fechas para sus metas que de seguro los lleva a ser eficientes en su trabajo y por ende a la carrera en sí como grupo.

Dentro de las competencias que se deben tener en consideración o se deben desarrollar es la de tomar decisiones oportunas consistentes con la misión visión y objetivos estratégicos, el asumir el riesgo, el identificar problemas, ofrecer soluciones, y anticiparse a las consecuencias. La administración del tiempo es otra característica dentro de las competencias, una persona que lleva control de sus actividades hace uso del calendario evitando contratiempos y en situaciones debe estar adaptado a trabajar bajo presión.

El trabajo en equipo es otra competencia administrativa que no debe faltar en el trabajo, donde la cooperación es esencial para que funcione el equipo. El administrador es quien conforma los grupos, en el diseño del grupo se debe fijar el personal adecuado para cumplir las tareas de ese equipo, se definen las responsabilidades del equipo y de cada uno de sus miembros, y el equipo debe fijarse metas comprometiéndose a cumplirlas.

El líder administrador crea un ambiente agradable, busca motivar a su personal, le da apoyo en alguna idea que se proponga aplicar para agilizar los procesos, da lugar a la creatividad, aconseja a sus colaboradores, elogia y recompensa el trabajo en equipo. La parte afectiva y humana es otra competencia de un administrador porque, es un ser humano que muestra su sentir con el personal, y se debe admitir cuando comete errores y aceptarlos con responsabilidad.

El desarrollo de las competencias se refuerza con una formación continua, con la práctica, con la periodicidad, con la experiencia en el ambiente laboral. A este respecto la carrera de Teleinformática debe estar presta al cambio, que afecta a todo el personal; pero surgen de la necesidad de mejorar y alcanzar los logros y metas propuestas. Al mismo tiempo son los directores o administradores los encargados de liderar este proceso. Por otra parte el director debe tener la capacidad de obtener los mejores colaboradores, rodearse de un personal competente, del mismo modo asegurando resultados, y propiciando un ambiente satisfactorio en el trabajo.

Dentro de este marco el administrador, es el encargado de la dirección de la carrera, y es quien tiene que el don de mando, de dirigir a las personas, hacer que el personal sea más productivo, con la habilidad de motivar a su personal y servir de inspiración para ellos. Al tener claro la necesidad de tener un nuevo enfoque con miras a potenciar las competencias de su personal, María Rita Graminga menciona los beneficios que éstos generan a la organización:

- la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
 - Se deben desarrollar equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
 - Aumento de productividad y optimización de los resultados.
 - Se maneja el desempeño en base a objetivos medibles, y observables de forma directa.
 - Será más fácil observar los puntos débiles, con opción a intervenir en el proceso para hacer correctivos y garantizar los resultados.
 - Al administrar por competencias, se asegura que el personal será capacitado y entrenado en su área de experticia o según su puesto de trabajo disminuyendo la pérdida de tiempo.
 - Al formar equipos, ellos asumen la corresponsabilidad para su autodesarrollo y bienestar.
- (Ariza, 2006)

En el entorno laboral el desempeño es un indicador de una alta o baja administración. Como lo indican Urquillo y Bonilla en su libro “el desempeño tiene que ver con el modo como una persona cumple cada día con las funciones (roles)

y obligaciones (responsabilidades) exigidas por el cargo, o la posición que le ha sido asignada, en relación al cumplimiento de los fines del mismo y de la organización” (Urquijo & Bonilla, La remuneración del trabajo, 2008).

En consecuencia es importante observar el desenvolvimiento de la persona en su puesto de trabajo, si cumple o no, si tiene el interés de realizar sus funciones a cabalidad y con honestidad. Hay personas que para culminar una tarea asignada requieren de alguien que los supervise y estén al tanto, pero esta situación no es la adecuada porque el trabajador no está siendo proactivo, no está solucionando un problema sino más bien obstaculizando el proceso; ya que se requiere de más personal para realizar una misma tarea de un determinado puesto de trabajo.

Por otra parte el tema de las competencias se refiere a una cualidad o característica que sobresalga en una persona en su entorno laboral demostrando un desempeño superior. En muchos casos las competencias forman parte de la personalidad, y si no lo son entonces se las puede desarrollar; puesto que las competencias juegan un rol importante en la determinación del perfil laboral. Sobre el asunto de competencias tiene una doble cara las “competencias exigidas” que llevan a desarrollar un “Perfil de competencias del cargo” y las “competencias demostradas” plasmados en un “Perfil Ocupacional de competencias”

El tema de las tendencias y perspectivas en el área administrativa aterrizando a la situación de la carrera, es que no están definidas las personas responsables en ciertas áreas y procesos que faltan de activar y ponerlas a ejecutar. Si en un departamento se identifican más procesos significa que la organización interna está mejorando, debido a que estos nuevos procesos antes no eran perceptibles a nuestra vista, pero que sabemos que existen y que su aplicación conlleva a alcanzar los objetivos en forma eficiente. Se puede decir que cuando la administración tenga una clara visión y aplicación de la Gestión por procesos, se reflejará en el éxito de la carrera.

Vinculado al concepto de competencias, se encuentran las competencias gerenciales a las que agrupan a: comunicación eficaz, liderazgo, ser motivador del personal, conducción de grupos de trabajo, dirección de personas, gestión del cambio y desarrollo de la organización; lo menciona Marchant en su libro. (Ramírez, Actualizaciones para el desarrollo organizacional, 2005).

Analizando el área de comunicación en la carrera, no es la óptima, y se necesitan hacer mejoras para llegar a tener una comunicación eficaz, es decir una comunicación en tiempo real, y conocer de las novedades o acontecimientos de

la carrera en corto tiempo. Para aquello, existen las herramientas tecnológicas que ayudan y facilitan la comunicación como por ejemplo la correspondencia por el mail institucional, mensajería instantánea en los celulares, informes semanales internos en la carrera, entre otros que sin duda contribuyen a estar más comunicados, en fin darle uso a las Tic's (tecnologías de la información y comunicación social).

La parte del liderazgo recae en el director de la carrera, quien en la actualidad es una persona joven que tiene las cualidades de frescura y cumplimiento, con ideas nuevas, y no se encuentra reacio al cambio. Entonces es la oportunidad de implementación de nuevos métodos de gestión; tomando en consideración aquello, es más viable, la propuesta de este modelo de eficiencia organizacional aplicado para la mejora administrativa de la carrera.

En cuanto a la motivación del personal, se requiere trabajar un poco más en este aspecto por lo que el personal ha solicitado capacitaciones en su área de conocimiento, pero ese pedido no ha sido atendido por falta de presupuesto; quizás por este motivo el personal no se encuentre debidamente motivado. Por tal razón éste punto de talleres, seminarios, y capacitaciones debe ser incluido en el presupuesto no sólo para el personal con nombramiento, sino también al personal contratado.

Mientras que en la conducción de equipos de trabajo, la situación de la carrera es aceptable por lo que el personal que trabaja ahí mantiene una buena relación entre ellos. El personal de la carrera Teleinformática como mencioné anteriormente, es relativamente nuevo porque la carrera también es nueva; no sólo que su personal es nuevo, además es relativamente joven y la aplicación de nuevos procesos y metodologías será menos conflictivo por ser un grupo abierto al cambio y adaptaciones a las tendencias de nuevos tipos de gerencia aplicados y que tienen acogida en otras Universidades del mundo.

Sobre el asunto de dirección de personas, tiene que ver con la capacidad de mando, y poder dirigir un grupo de personas, que entiendan las metas y objetivos de los procesos para que el trabajo vaya en concordancia con ellos, dinamizando y sistematizando los procesos de la carrera. Por último la gestión de cambio y desarrollo de la carrera, requiere que el personal tenga la habilidad de adaptación a las situaciones que se presenten, de reaccionar en forma positiva al cambio porque el mundo actual es cambiante y dinámico. Véase en Anexo N° 10 análisis entre universidad y empresa.

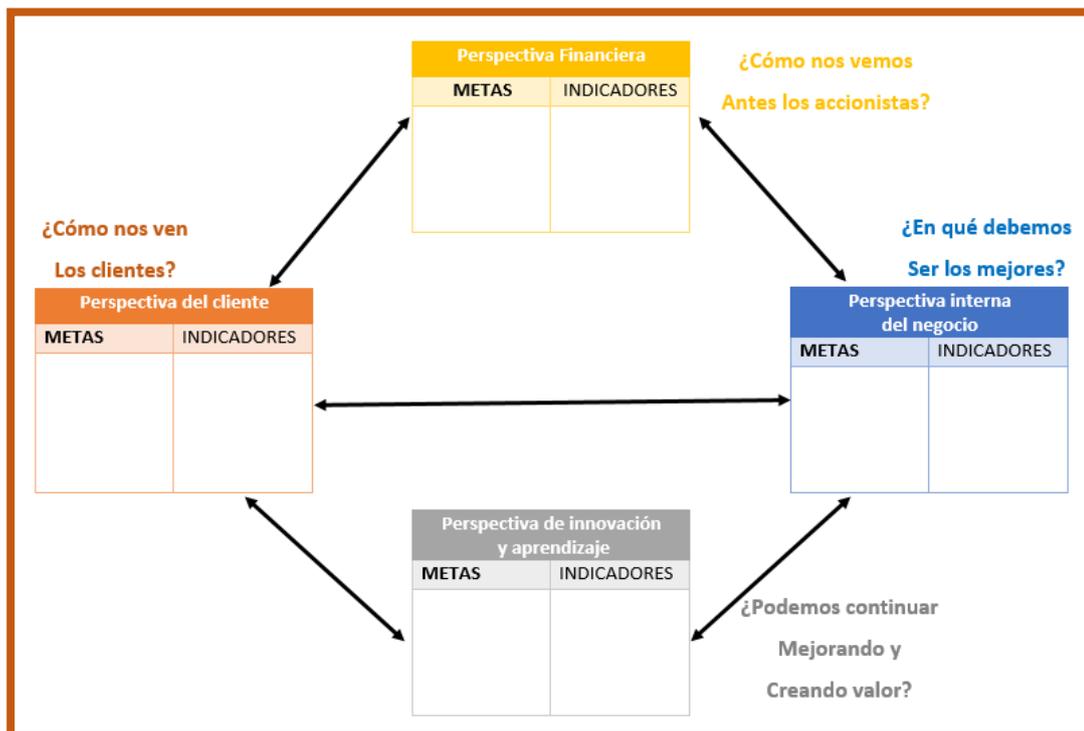
Parte de la metodología propuesta es el cuadro de mando integral CMI o BSC (balance score card), que tiene una perspectiva integradora la cual permite dar

seguimiento a los aspectos internos más relevantes de la organización. Kaplan y Norton son los creadores del CMI y consideran que el éxito de la organización está en los activos intangibles como:

- La calidad del servicio
 - La confianza de los clientes
 - La formación del personal de la empresa
 - La infraestructura
- (Gan & Triginé, 2012)

Según Kaplan y Norton “El CMI es una herramienta basada en indicadores estructurados en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización”. Como se muestra en el cuadro N° 5

Cuadro N° 5. Esquema básico del cuadro de mando integral



Fuente: (Presentation Process, 2015)
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Henry Fayol en su libro “Administración de la industria y general” (1916) expuso que en toda organización se destacan seis funciones básicas, que vendrían a conformar los distintos departamentos o estructuración de la empresa. (Fayol, 1916). Estas funciones son técnicas, funciones comerciales, funciones financieras, funciones de seguridad, funciones contables, y Funciones Administrativas:

Ésta última función es la que interesa profundizar. En el plano administrativo las funciones que se distinguen según el estudio de Fayol son cinco bastantes conocidas en el mundo de la administración:

- ✓ Planear
- ✓ Organizar
- ✓ Dirigir
- ✓ Coordinar
- ✓ Controlar

Sin duda las funciones administrativas no son de carácter privativo, sino participativas a todo nivel jerárquico de la institución, es decir, todos desde su puesto de trabajo aportan e intervienen en las funciones y procesos de la carrera.

2.2.2 Productos y Clientes de la Carrera

Como complemento de la administración, en las organizaciones existen los productos y los clientes que interactúan pues están vinculados debido a que los productos son creados para los clientes, y los clientes necesitan de los productos. Es en esta relación que se necesitan el uno del otro, y se los describe a continuación.

Los **productos** que ofrece la carrera de Teleinformática por ser una institución educativa son los servicios que se brindan entorno a la educación, la formación de ingenieros en Teleinformática pues ese es el producto estrella de la carrera, de ahí se agregan otros servicios de tipo estudiantil, de investigación, de vinculación, asesoría en tesis, entre otros. Entonces queda identificado cual es el producto.

Ahora los **clientes**, son las personas a quienes van dirigidos nuestros servicios en su mayoría los estudiantes. Los estudiantes son los clientes externos dentro de la gestión por procesos. En la carrera de teleinformática hay un alrededor de 800 estudiantes matriculados cursando los periodos semestrales, con la única modalidad presencial que reciben sus clases en las instalaciones de la carrera. Los clientes internos son los 30 empleados con que cuenta la carrera de Teleinformática de la facultad de Ingeniería Industrial. Para más detalles véase el cuadro de Características de Universidades y Empresas de Anexos N° 10.

2.2.3 Cuadro comparativo de las variables entre la universidad de Guayaquil con universidad nacional de la plata

Cuadro N° 6. Cuadro comparativo entre universidades

Variable Independiente	Universidad de Guayaquil	Universidad Nacional de La Plata
Calidad	Busca mejorar la calidad de educación en todos sus niveles y modalidades. Afianzar una gestión inclusiva, oportuna, y eficiente.	<p>Cliente externo: brindar más y mejores servicios a los estudiantes, en especial a aquellos que necesitan de apoyo económico para estudiar.</p> <p>Cliente interno: brindar mejores servicios a los trabajadores docentes y no docentes.</p> <p>Contar con ámbitos adecuados y la infraestructura necesaria, para el normal funcionamiento institucional y administrativo, para la enseñanza, la investigación, y la extensión.</p>
Tipo de Gestión	Gestión por procesos con mejora continua	Gestión Integral y presupuestaria.
Metodología	Sistema de Gestión Universitaria por los procesos de mejora continua.	Metodología participativa de un PEI Plan Estratégico Integral.
Competencias administrativas	Fortalecer los procesos administrativos, y desarrollo del talento humano.	<p>*La implementación de la fibra óptica en el ámbito de la universidad que permite el uso ágil de internet y el manejo electrónico de grandes flujos de información, por parte de las facultades, carreras, colegios, y dependencias, habilitando el uso de herramientas de gestión on line.</p> <p>*Blog de administradores, y e-mail masivo institucional, boletín informativo de actividades administrativas.</p> <p>*El uso de tarjeta electrónica de identificación personal que da sentido de pertenencia a la institución.</p> <p>*Capacitación del personal docente y no docente.</p> <p>*Modificación de la Ordenanza de procedimientos administrativos.</p>

Variable Independiente	Universidad de Guayaquil	Universidad Nacional de La Plata
		<p>*Capacidad de dirección de actividades universitarias en cárceles.</p> <p>*Plan de prevención de riesgos para unidades académicas. (equipos de trabajo)</p> <p>*Plan de crecimiento: edificio de laboratorios integrados.</p>
Funciones a administrativas	Articulación de las funciones sustantivas de la universidad para la producción, distribución, y gestión del conocimiento, saberes, y aprendizaje.	<p>Planificar: cuenta con un plan de gestión integral y una administración presupuestaria pública y transparente.</p> <p>Organizar: organiza el presupuesto necesario con una distribución justa y adecuada.</p> <p>Dirigir: su objetivo es dirigir una administración dotada de las tecnologías, con prácticas actualizadas y sistematizadas, con manuales de procedimientos, y reglas claras.</p> <p>Coordinar: busca coordinar e implementar programas de mejora de la comunicación organizacional formal e informal, y de carácter técnico administrativa.</p> <p>Controlar: controlar el marco normativo necesario para el mejor funcionamiento institucional.</p>

Fuente: recursos propios y (Universidad Nacional de La Plata, 2010)
 Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

En la elaboración del cuestionario, se usa el método de la codificación. Este método consiste en asignar un valor numérico a una palabra para posteriormente analizar los datos en forma cuantitativa. En las diversas preguntas a lo largo del cuestionario, las opciones de respuesta están enumeradas con un único valor, ese valor (número) asignado le pertenece y no puede estar repetido con otra opción de respuesta; ese valor asignado no establece ningún orden de jerarquía entre las variables, sólo indica que no son iguales. Pudiéndose medir cuantitativamente cada categoría, utilizando el nivel de medición nominal.

Tabla N° 2. Formato de pregunta con opciones de único valor

Opciones (Método de codificación)	Pregunta ¿?
1. Totalmente en desacuerdo	
2. En desacuerdo	
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	
4. De acuerdo	
5. Totalmente de acuerdo	

Fuente y elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

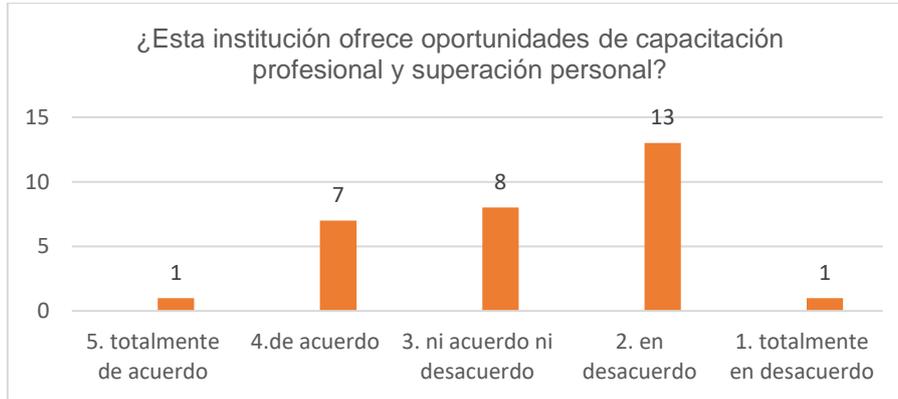
2.3 presentación de resultados y diagnósticos

Para abordar el tema de estudio de investigación, se aplicó el uso de la encuesta al personal que trabaja en la carrera de Teleinformática. La carrera por ser nueva, tiene un número de colaboradores, aceptable; y para la aplicación de la encuesta se utilizó la fórmula para obtener la muestra. Se realizó la encuesta a 30 personas dentro de las cuales también participaron máximas autoridades de la facultad, las cuales colaboraron voluntariamente. La encuesta está dividida en segmentos por cada variable, cada segmento con su grupo de preguntas enfocada a la variable. A continuación los resultados, y análisis de los mismos. Véase en anexos Tabla N°__ la matriz de la variable Eficiencia Organizacional, la Tabla N°__ la matriz de la variable Calidad, la Tabla N°--- la matriz de la variable Gestión por Procesos, la Tabla N°--- la matriz de la variable Metodología, y la Tabla N°-- la matriz de la variable Funciones y Competencias Administrativas.

2.3.1 Preguntas de la variable Eficiencia Organizacional

Pregunta 1: ¿Esta institución ofrece oportunidades de capacitación profesional y superación personal?

Tabla Nº 3. Pregunta 1



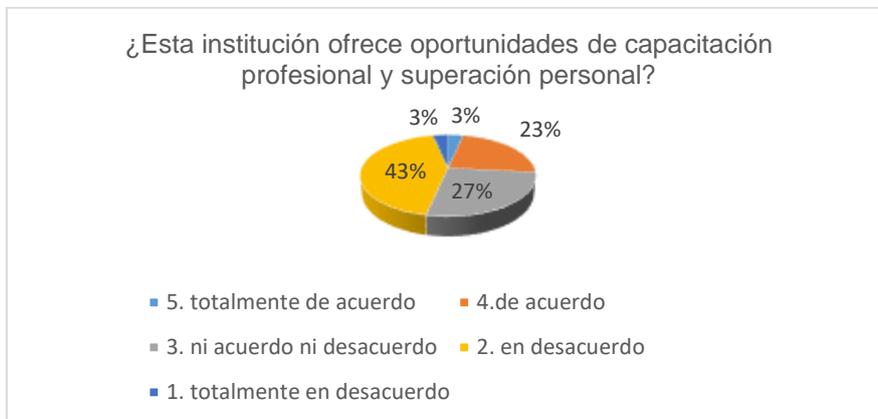
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 4. Pregunta 1

P1	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	1	7	8	13	1	30
%	3%	23%	27%	43%	3%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 9. Pregunta 1

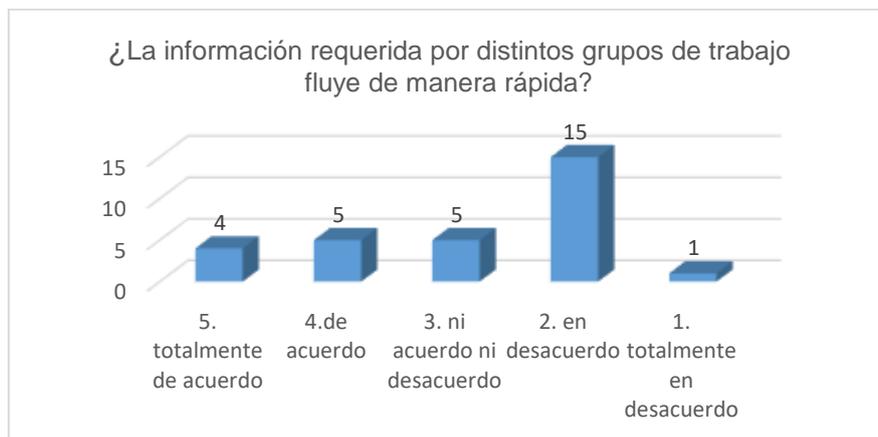


Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

En la primera pregunta se evaluó el tipo de formación y capacitaciones que se da al personal que labora en la carrera. De manera afirmativa contestó el 3% que están totalmente de acuerdo, a la par que los que están totalmente en desacuerdo por no recibir capacitaciones. Estas cifras indican que hay un descuido por ofrecer seminarios y capacitaciones, que no permiten al colaborador actualizarse, es de importancia mejorar estas cifras porque reflejan una administración a la vanguardia. Y el 43% está en desacuerdo en que el personal tiene oportunidad de formación y capacitación profesional, lo que muestra que no se está potencializando el activo intangible de la carrera que son las personas que lo conforman.

Pregunta 2: ¿La información requerida por distintos grupos de trabajo fluye de manera rápida?

Tabla N° 5. Pregunta 2



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla N° 6. Pregunta 2

P2	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	4	5	5	15	1	30
%	13%	17%	17%	50%	3%	100%

Gráfico N° 10. Pregunta 2



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

En la segunda pregunta que se plantea es sobre el traspaso y compartición de la información en las distintas actividades administrativas. La mitad del personal opina que la información no fluye de forma rápida u oportuna, esto explica la demora en los procesos ya que la información no llega en el momento que se la necesita. Le sigue con el 17% tienen una opinión neutral, y ese mismo porcentaje lo tiene quienes están de acuerdo con la información si llega rápido. En este sentido, le toca a la directiva trabajar para mejorar la comunicación interna, que en forma general la mayoría concluye que no es ágil.

Pregunta 3: ¿La carrera cuenta con recursos (materiales) propios para realizar sus diferentes actividades?

Tabla N° 7. Pregunta 3



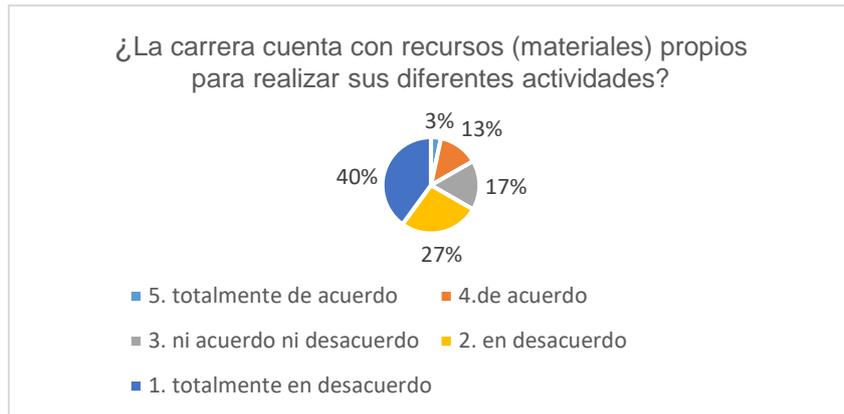
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla N° 8. Pregunta 3

P3	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	1	4	5	8	12	30
%	3%	13%	17%	27%	40%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico N° 11. Pregunta 3



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

La tercera pregunta trata de la disponibilidad de herramientas para cumplir las labores, al respecto el 40% está en total desacuerdo con que la carrera tiene recursos propios para funcionar lo cual no es para nada bueno porque estas situaciones son las que no dejan avanzar con los objetivos de la institución, y no le permiten ser eficientes en sus procesos. Claramente se conoce que sin la disposición de los implementos no se puede llevar a cabo las actividades repercutiendo en la calidad del servicio con resultados no satisfactorios. En el primer cuadro se observa que muy poco personal está de acuerdo con que la carrera cuenta con recursos, y la línea va en aumento con el personal que opina lo contrario porque en su mayoría tiene que utilizar lo poco que dispone o prestar los implementos a otras carreras. Todo esto no permite avanzar hacia la eficiencia.

Pregunta 4: Si te llegas a ausentar unos días al trabajo, y a lo que te incorporas ¿encuentras las mismas tareas por realizar y acumuladas?

Tabla N° 9. Pregunta 4



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla N° 10. Pregunta 4

P4	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	10	14	5	1	0	30
%	33%	47%	17%	3%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico N° 12. Pregunta 4



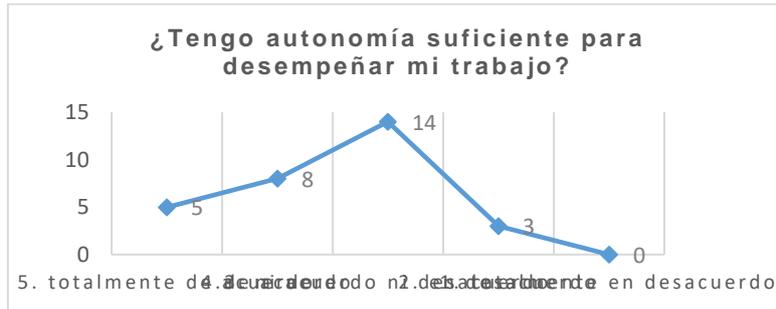
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Otro resultado en la encuesta muestra la cuarta pregunta atendiendo a la responsabilidad en el trabajo. En síntesis el 47% acepta en su totalidad encontrar las mismas tareas y acumuladas tras ausentarse unos días al trabajo, de acuerdo con el resultado no se delegan actividades de aquellas personas, quedando esas

tareas sin realizarse hasta cuando se incorporen al trabajo. Referente a lo mencionado tampoco es bueno porque los procesos se detienen, afectando al sistema de forma general. Sería oportuno campañas para colaborar entre actividades con la finalidad de reducir los trabajos pendientes y mejorar el indicador de eficiencia.

Pregunta 5: ¿Tengo autonomía suficiente para desempeñar mi trabajo?

Tabla N° 11. Pregunta 5



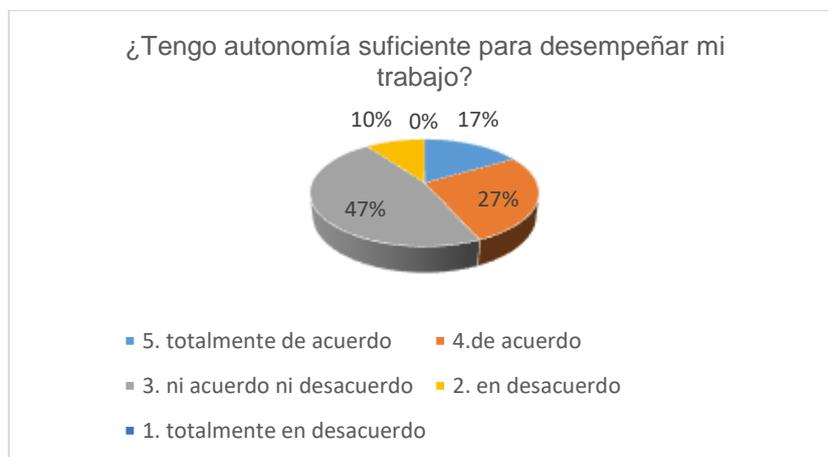
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla N° 12. Pregunta 5

P5	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	5	8	14	3	0	30
%	17%	27%	47%	10%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico N° 13. Pregunta 5



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

En base a la quinta pregunta, atiende al grado de autonomía que existe en la carrera. La encuesta arroja que el 47% tiene una contestación neutral, es decir casi la mitad del personal no se siente que tiene libertad de autonomía pero tampoco siente que no la tiene. Es probable que se sientan observados, aunque no se les haga algún tipo de reclamo. Seguido de esa contestación están las personas que si están de acuerdo en tener autonomía en su puesto de trabajo con el 27%, este personal opina que tiene decisión en sus actividades. Lo ideal estaría que la mayoría se sienta con autonomía en su trabajo, ya que ha sido demostrado que es una cualidad de administraciones eficientes porque la autonomía da mayor grado de responsabilidad y confianza al trabajador.

Pregunta 6: En mi ausencia ¿hay flexibilidad para que otros asuman mis tareas?

Tabla Nº 13. Pregunta 6



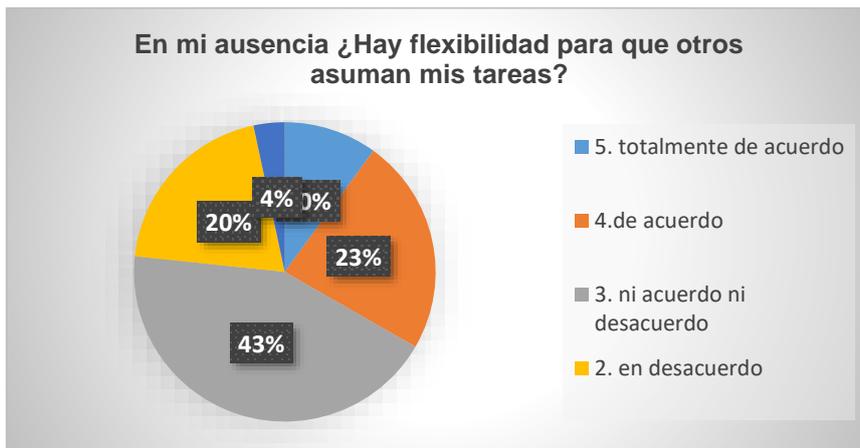
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 14. Pregunta 6

P6	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	3	7	13	6	1	30
%	10%	23%	43%	20%	3%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico N° 14. Pregunta 6



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

En la sexta pregunta, se refiere al grado de flexibilidad en compartir tareas cuando un encargado se ausente del trabajo. Las encuestas señalan que el 43% no está en acuerdo ni desacuerdo, tienen una contestación neutral sobre la flexibilidad porque no están seguros si la hay o no, muy probable porque no les haya pasado esa situación. Lo que hay que trabajar en mejoras para la carrera es que si exista flexibilidad en compartir las tareas para que los procesos continúen. Pero siguiendo el análisis de los cuadros seguido de esa contestación está el 23% que si están de acuerdo con tener flexibilidad, lo que significa que siete personas opinan que se dan las condiciones para que otro compañero asuma la tarea por el tiempo que se ausente, este indicador es aceptable pero no bueno ya que se debería llegar a que el personal en su mayoría piense de esa forma.

Pregunta 7: ¿A veces postergo mucho decisiones que podría tomar fácilmente?

Tabla N° 15. Pregunta 7



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla N° 16. Pregunta 7

P7	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	0	8	6	15	1	30
%	0%	27%	20%	50%	3%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico N° 15. Pregunta 7



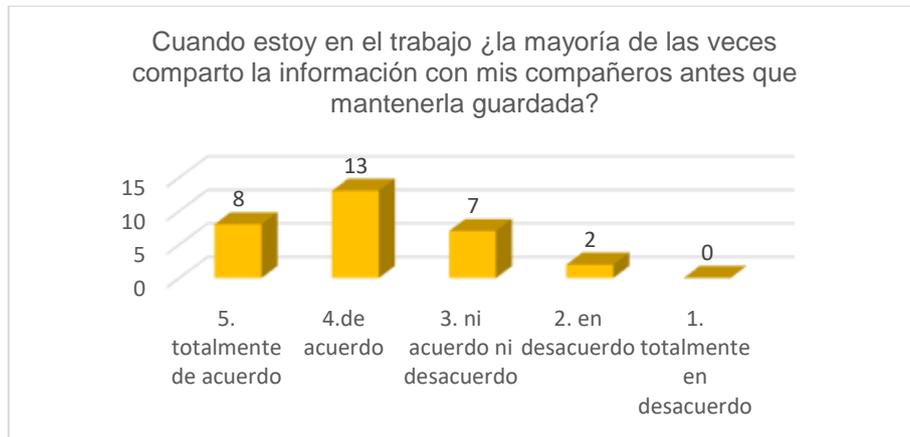
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

La última pregunta de la primera sección de la encuesta se relaciona con la opinión que ellos tienen sobre si mismos al momento de decidir. Es importante porque de la forma en que el trabajador se desenvuelve, es como lo refleja en su entorno laboral. Los resultados muestran que la mitad del personal está en desacuerdo en postergar decisiones rápidas, le sigue en porcentaje quienes están de acuerdo en postergar decisiones con el 27%, con el 20% quienes tienen una contestación neutral. Lo que se observa en esta pregunta, es que se debe trabajar con el porcentaje de los que están de acuerdo en postergar decisiones puesto que no es favorable para la carrera, parte de ello se puede lograr con charlas de superación y motivación del personal.

2.3.2 Preguntas de la variable Calidad

Pregunta 8: Cuando estoy en el trabajo ¿la mayoría de las veces comparto información con mis compañeros antes que mantenerla guardada?

Tabla Nº 17. Pregunta 8



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 18. Pregunta 8

P8	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	8	13	7	2	0	30
%	27%	43%	23%	7%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 16. Pregunta 8



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

La pregunta 8 de la encuesta se refiere al compartir información que puede ser útil al grupo. El 43% si está de acuerdo en compartir, es un buen indicador puesto que no habría tanto egoísmo sino la importancia en el bienestar del grupo, el 27% está totalmente de acuerdo en compartir la información. En síntesis el 70% si compartiría información a sus compañeros, y esto habla bien mostrando calidad humana.

La pregunta 9: ¿Qué tanto apoyo recibe de sus compañeros cuando usted lo necesita?

Tabla N° 19. Pregunta 9



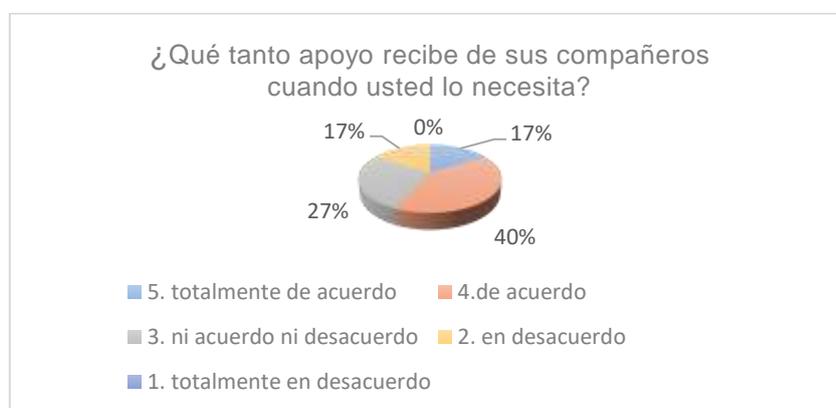
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla N° 20. Pregunta 9

P9	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	5	12	8	5	0	30
%	17%	40%	27%	17%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico N° 17. Pregunta 9



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

La pregunta 9 se refiere al grado de compañerismo que existe en el trabajo. En los cuadros se aprecia que el 40% es de acuerdo en que recibe ayuda de sus compañeros, seguido del 27% que su contestación es neutral. La opción de totalmente de acuerdo y en desacuerdo comparten el mismo porcentaje 17%. De acuerdo a los datos se puede concluir que predomina el compañerismo, pero se necesita de más integración y comprensión en el grupo para fomentar y aumentar la ayuda y cooperación en la carrera para bajar el porcentaje de las personas que están en desacuerdo.

La pregunta 10: Cuando hay un mal entendido ¿el jefe se preocupa para que todos nos llevemos bien en la carrera?

Tabla Nº 21. Pregunta 10



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 22. Pregunta 10

P10	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	4	8	11	6	1	30
%	13%	27%	37%	20%	3%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 18. Pregunta 10



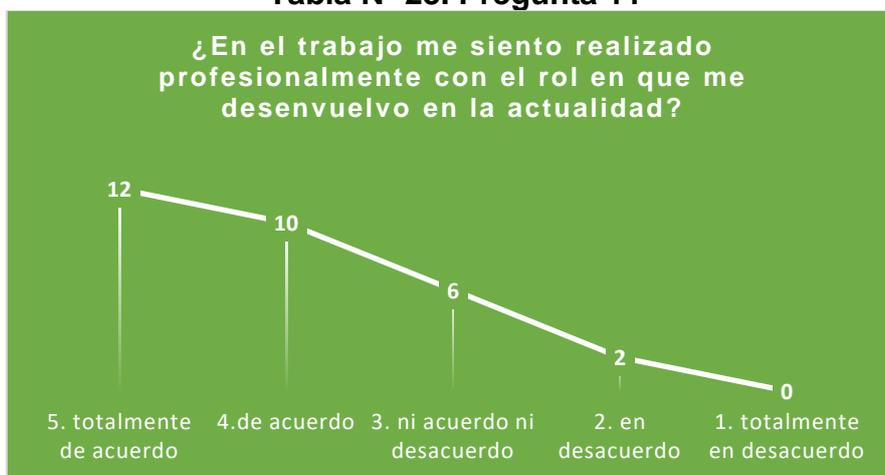
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

La décima pregunta respecta al liderazgo del director en la resolución de conflictos en el trabajo. Como todos sabemos que en todo grupo hay momentos o situaciones difíciles que ocasionan disgustos o roces entre los compañeros, es una situación que en cualquier momento sucede, es aquí donde entra la figura del líder que es la persona con la habilidad y capacidad de resolver esos problemas que afectan el ambiente laboral.

Según la información de los cuadros de la encuesta, las opiniones están bastante divididas lo cual no marca una cualidad positiva en la resolución de conflictos, el 37% contesta de forma neutral, el 27% piensa que el jefe se preocupa, mientras que el 20% está en desacuerdo que el jefe se interesa por resolver los conflictos del grupo. Lo que se indica en este punto es que parte de las labores del jefe es mantener la unidad y buen clima del trabajo y requiere mayor atención dentro de sus otras actividades que también son importantes.

Pregunta 11: ¿En el trabajo me siento realizado profesionalmente con el rol en que me desenvuelvo en la actualidad?

Tabla Nº 23. Pregunta 11



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 24. Pregunta 11

P11	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	12	10	6	2	0	30
%	40%	33%	20%	7%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico N° 19. Pregunta 11



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

La pregunta 11 atiende a la satisfacción del personal con su posición dentro del trabajo, en la cual el 40% se encuentra totalmente realizado con la labor que desempeña en la carrera, le sigue en porcentaje el 33% que están parcialmente de acuerdo con su trabajo, más abajo están los que contestaron de forma neutral con el 20%. Lo que se observa es que el trabajador dentro de la carrera en su gran mayoría se siente a gusto con el rol que desempeña, entonces el trabajador cumple sus tareas dentro del marco de su trabajo.

Pregunta 12: ¿Son las iniciativas del grupo respaldadas o no por jefes de niveles superiores?

Tabla N° 25. Pregunta 12



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla N° 26. Pregunta 12

P12	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	5	10	7	8	0	30
%	17%	33%	23%	27%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico N° 20. Pregunta 12



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

La pregunta 12 atiende el aspecto de autonomía que tienen los grupos de trabajo, el 37% opina de forma neutral sobre si sus iniciativas sean respaldadas por superiores podría ser porque no han tenido la iniciativa de sugerir nuevos procesos o proponer alguna mejora. Por debajo en porcentaje se encuentra la opción de acuerdo y también de desacuerdo con el mismo porcentaje, por lo que las personas están divididas en este aspecto. Es claro que los trabajadores opinan que sus iniciativas no son tomadas en cuenta, este asunto debe mejorarse porque reprime al personal en su creatividad en su puesto de trabajo, en buscar nuevos métodos o formas de mejorar las actividades y procesos dentro del sistema de la carrera. Un grupo que no siente que sus opiniones e ideas son escuchadas simplemente su desempeño decrece o se estanca, sería como un personal sin ideales.

Pregunta 13: ¿Siente usted, que ha formado parte de alguna decisión, o actividad importante dentro de la institución?

Tabla N° 27. Pregunta 13



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 28. Pregunta 13

P13	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	3	7	6	12	2	30
%	10%	23%	20%	40%	7%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 21. Pregunta 13



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

La pregunta 13 responde al grado de valor hacia el trabajador, donde el 40% de las personas que laboran en la carrera están en desacuerdo con haber formado parte de alguna decisión importante en la institución, el 23% si está de acuerdo con haber formado parte de alguna decisión, le sigue el 20% quienes están ni acuerdo ni desacuerdo, el 10% está totalmente de acuerdo de haber formado parte en alguna decisión. Sin duda este parámetro también se encuentra con opiniones divididas, no siendo lo recomendable puesto que óptima sería la situación cuando de forma general los trabajadores sientan que hayan formado parte de algún logro dentro de la carrera, atribuyendo a la cualidad de ser una administración incluyente.

Pregunta 14: ¿Existe una buena comunicación entre los directivos de los niveles más altos con los trabajadores?

Tabla Nº 29. Pregunta 14



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 30. Pregunta 14

P14	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	2	4	4	14	6	30
%	7%	13%	13%	47%	20%	100%

Fuente: encuestas

Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 22. Pregunta 14



Fuente: encuestas

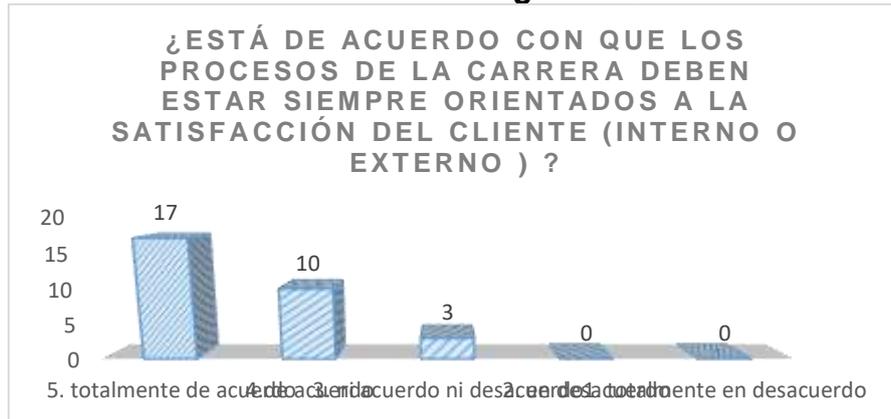
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Atendiendo a la pregunta 14 sobre el grado de comunicación entre niveles. No hay buena comunicación entre los directivos con los trabajadores respaldado en el 47% del personal que opina de esa forma, le sigue el 20% con las personas que apoyan totalmente a que no existe una buena comunicación. Y apenas el 7% piensa que si hay la comunicación. En consecuencia de los datos, es evidente el grave problema existente de la comunicación entre directivos con el grupo de trabajo. Esto es un problema, porque para que funcione el sistema por procesos se requiere una vía de comunicación constante en todos los niveles para que la información llegue y sea compartida por todos.

2.3.3 Preguntas de la variable Gestión por Procesos

Pregunta 15: ¿Está de acuerdo con que los procesos de la carrera deben estar siempre orientados a la satisfacción del cliente (interno o externo)?

Tabla Nº 31. Pregunta 15



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 32. Pregunta 15

P15	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	17	10	3	0	0	30
%	57%	33%	10%	0%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 23. Pregunta 15



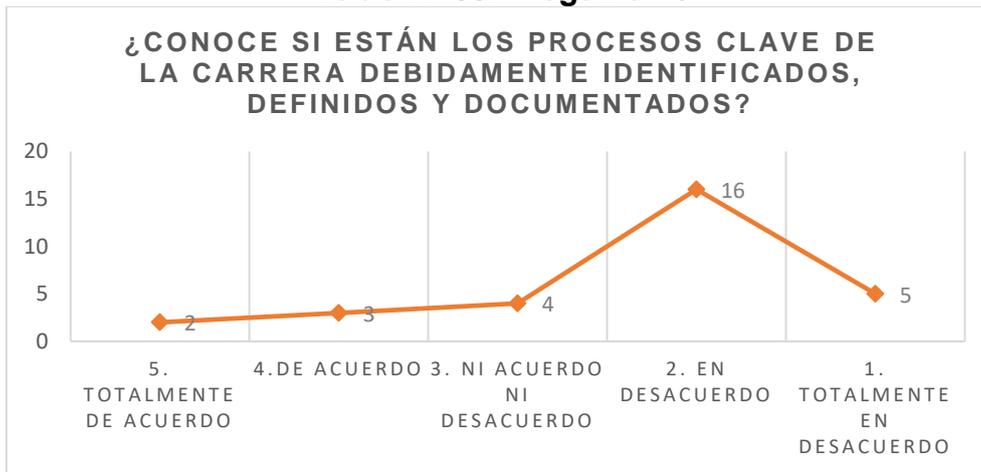
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Las siguientes preguntas están relacionadas a la variable de gestión, y la pregunta 15 se refiere a la forma en que como los procesos deben considerarse. El 57% de los encuestados opinan que los procesos de la carrera deben estar orientados a la satisfacción del cliente. El término cliente se refiere de dos tipos, el interno que son los compañeros de trabajo y que requiera alguna información, y el externo que son los estudiantes que se atiende en la carrera, también admitió el 33% en estar de acuerdo. Tomando en consideración la suma de estas dos

respuestas totalizan el 90% opinan que el cliente es la base y todos los procesos deben ser orientados a ayudar al cliente, a solucionar los problemas para satisfacer al cliente, y garantizar la perpetuidad de la carrera; ya que según como sea administrada serán los servicios que ofrezcan al cliente y parte de los objetivos es ofrecer calidad.

Pregunta 16: ¿Conoce si están los procesos clave de la carrera debidamente identificados, definidos y documentados?

Tabla Nº 33. Pregunta 16



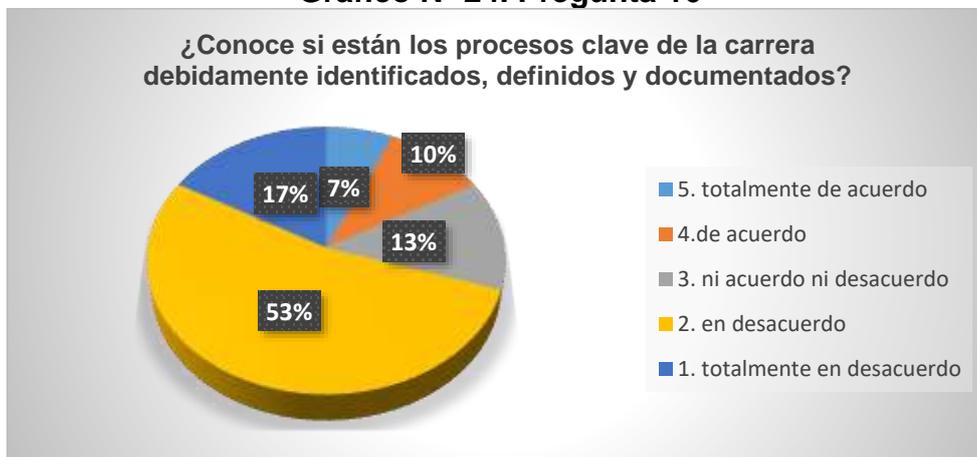
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 34. Pregunta 16

P16	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	2	3	4	16	5	30
%	7%	10%	13%	53%	17%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 24. Pregunta 16

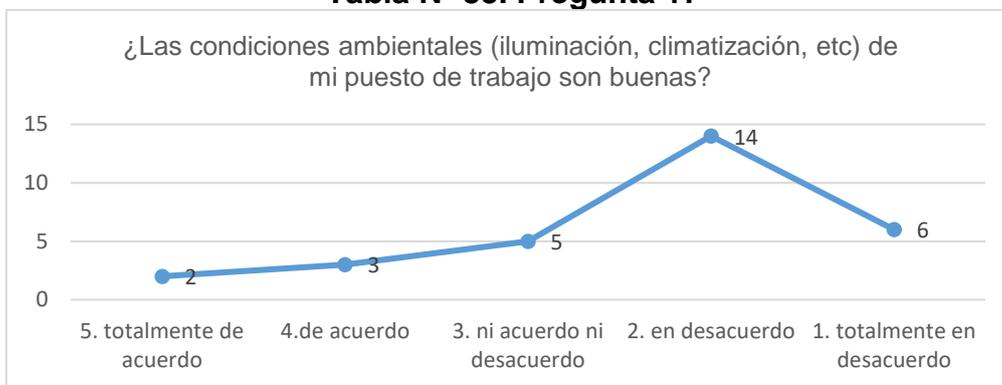


Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

La pregunta 16 de la encuesta se refiere a los procesos actuales de la carrera, y la situación actual de los mismos. Según la información de los cuadros de la encuesta, más de la mitad no está de acuerdo con que los procesos clave de la carrera estén identificados, definidos, y documentados son el 53%. Lo que concluye que la carrera posee escasez de conocimiento sobre sus procesos, es probable que sea de agregar otros procesos clave. Existe un desconocimiento de los procesos administrativos en la carrera, tampoco existen documentos donde se mencione los procesos con su respectiva ficha. El 17% está más firme en su contestación al estar en total desacuerdo de conocer los procesos clave.

Pregunta 17: ¿Las condiciones ambientales (iluminación, climatización, etc.) de mi puesto de trabajo son buenas?

Tabla Nº 35. Pregunta 17



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 36. Pregunta 17

P17	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	2	3	5	14	6	30
%	7%	10%	17%	47%	20%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 25. Pregunta 17

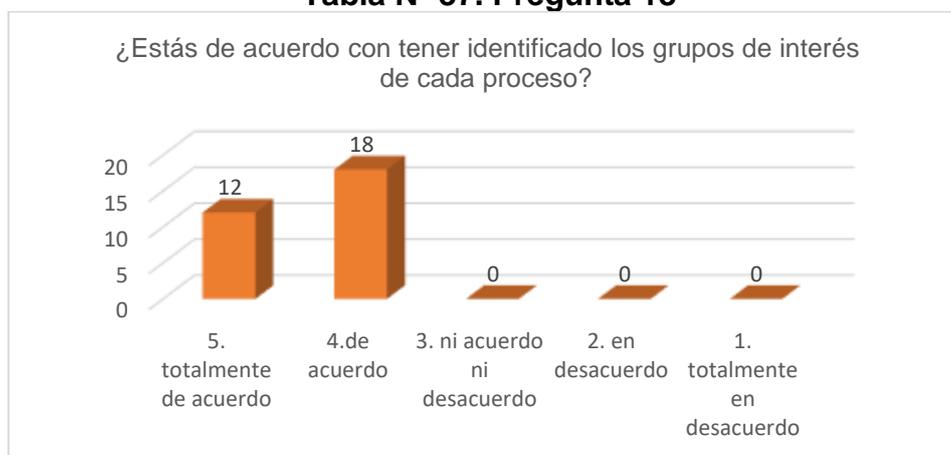


Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

La siguiente pregunta número 17 trata de las condiciones ambientales o de cómo se encuentra la carrera en la actualidad funcionando. Es interesante conocer lo que piensan los trabajadores para en un futuro hacer las respectivas y necesarias correcciones. Casi la mitad están en desacuerdo en que las condiciones ambientales del trabajo sean buenas con el 47%, seguida de esa posición están quienes están totalmente en desacuerdo con el 20%, estas dos opciones reflejan las continuas quejas del lugar donde se labora, que necesita estar bien adecuado y equipado para poder funcionar de forma óptima y llegar a los resultados deseados.

Pregunta 18: ¿Estás de acuerdo con tener identificado los grupos de interés de cada proceso?

Tabla Nº 37. Pregunta 18



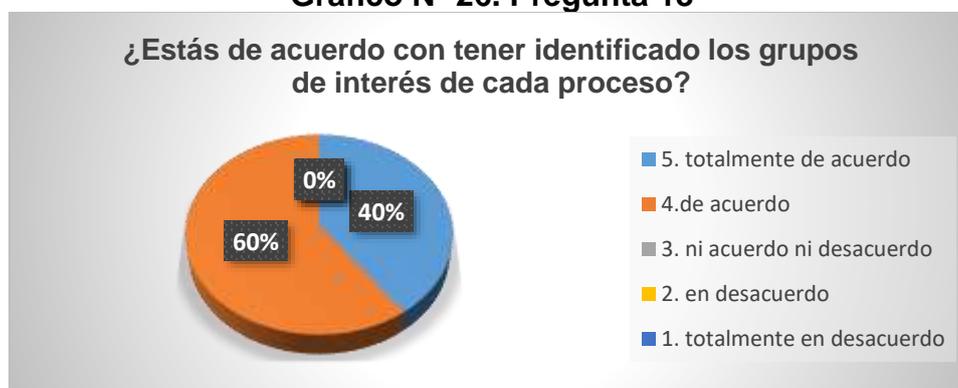
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 38. Pregunta 18

P18	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	12	18	0	0	0	30
%	40%	60%	0%	0%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 26. Pregunta 18

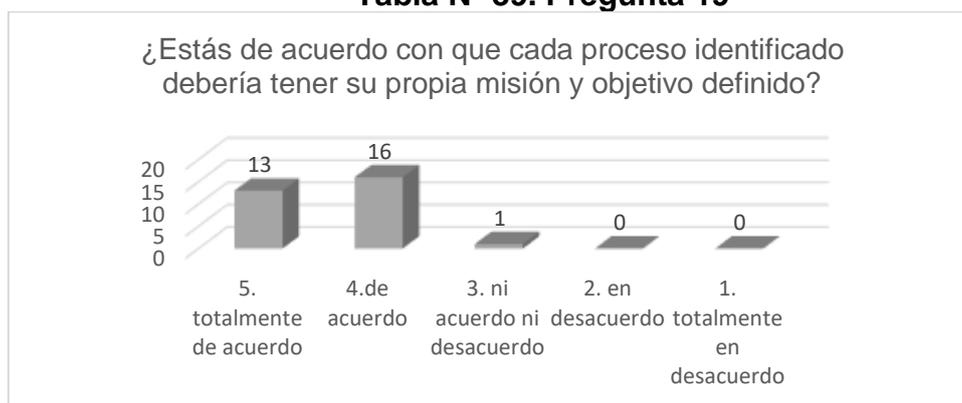


Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

El personal encuestado en la pregunta 18 contestó de la siguiente manera: el 60% está de acuerdo en que se deben tener identificados los grupos de interés de cada proceso y el 40% opina estar totalmente de acuerdo, en estas dos opciones se concentra toda la población encuestada. En definitiva las personas que trabajan en la carrera conocen de la importancia de los grupos de interés que intervienen en los procesos, porque de esta forma los procesos estarían mejor diseñados e identificando a quien le compete o necesita dicho proceso.

Pregunta 19: ¿Estás de acuerdo con que cada proceso identificado debería tener su propia misión y objetivo definido?

Tabla Nº 39. Pregunta 19



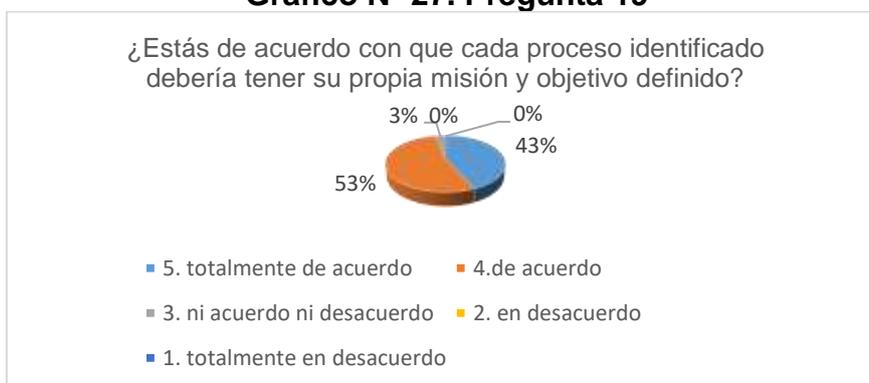
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 40. Pregunta 19

P19	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	13	16	1	0	0	30
%	43%	53%	3%	0%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 27. Pregunta 19

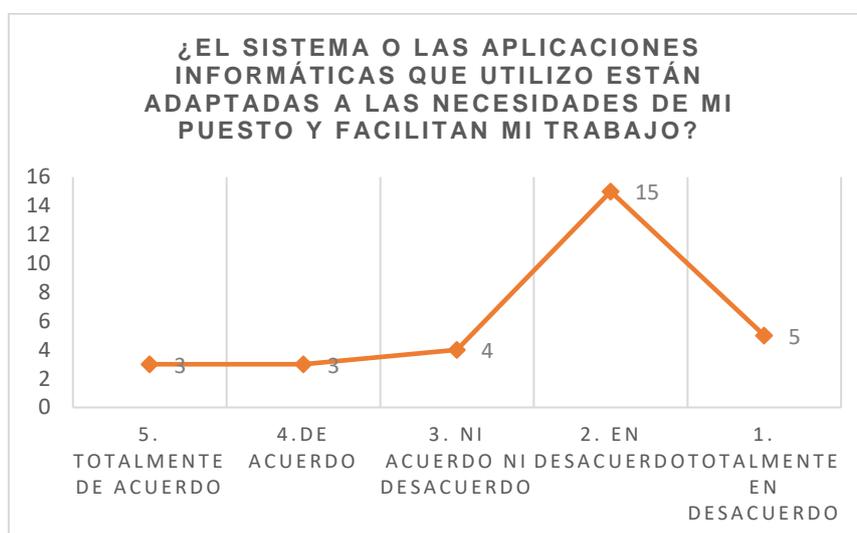


Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

La pregunta 19 también está relacionada con la pregunta anterior de los procesos, donde se responde a la opinión sobre si cada proceso debe tener su misión y objetivo definido. El 53% está de acuerdo, le sigue el 43% que está totalmente de acuerdo, y el resto tiene una posición neutral. En conclusión así como la pregunta anterior, el personal en su gran mayoría coincide en la importancia de la estructura de cada proceso, que necesitan tener definidos sus objetivos y misión que es la finalidad o logro de cada proceso identificado.

Pregunta 20: ¿El sistema o las aplicaciones informáticas que utilizo están adaptadas a las necesidades de mi puesto y facilitan mi trabajo?

Tabla Nº 41. Pregunta 20



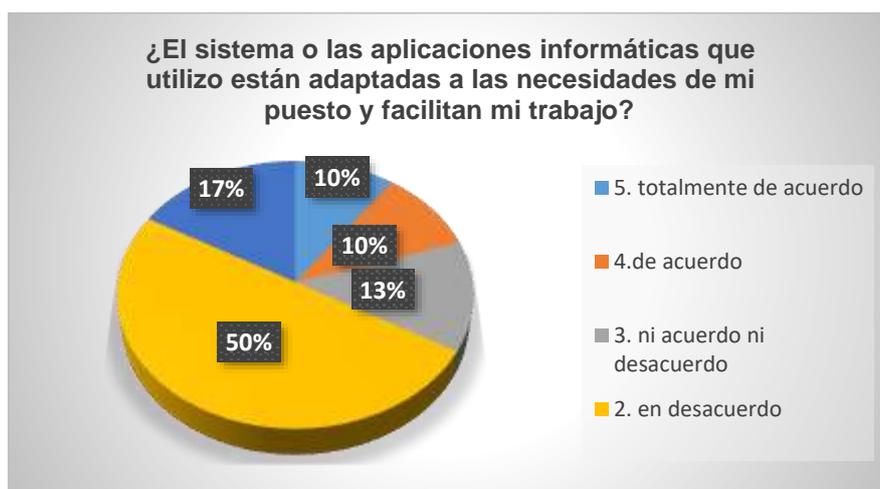
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 42. Pregunta 20

P20	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	3	3	4	15	5	30
%	10%	10%	13%	50%	17%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico N° 28. Pregunta 20



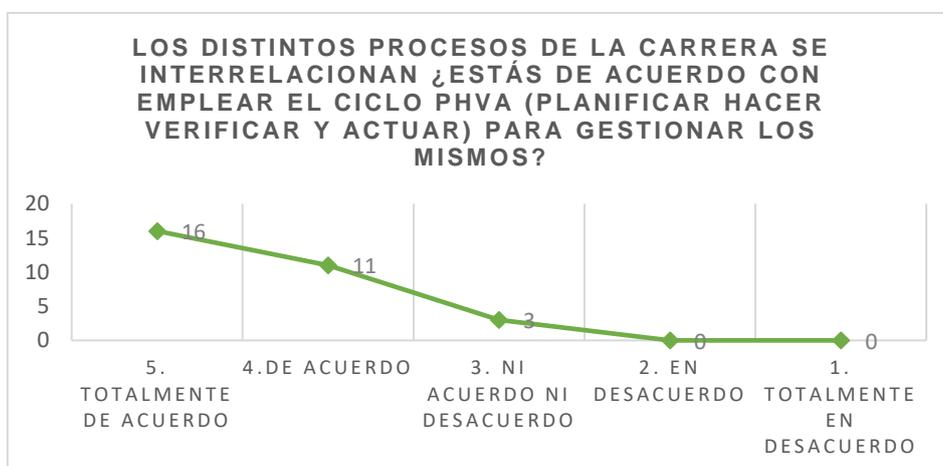
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

En cuanto al sistema informático de la carrera, la pregunta 20 se refiere al tema donde el 50% es decir la mitad de los encuestados están en desacuerdo de que el sistema actual ayuda y facilita el trabajo administrativo de la carrera. Después el 17% reafirman estar en total desacuerdo, luego el 13% contesta de forma neutral. En virtud de las contestaciones se constata que existen falencias en el sistema informático donde en vez de ayudar en algunos casos puede llegar a retrasar los procesos.

2.3.4 Preguntas de la variable Metodología

Pregunta 21: Los distintos procesos de la carrera se interrelacionan ¿estás de acuerdo con emplear el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) para gestionar los mismos?

Tabla N° 43. Pregunta 21



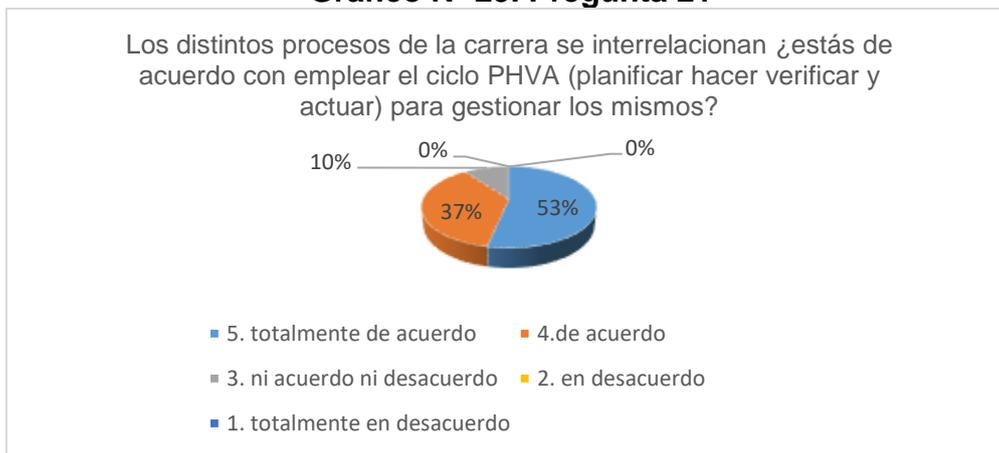
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 44. Pregunta 21

P21	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	16	11	3	0	0	30
%	53%	37%	10%	0%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 29. Pregunta 21



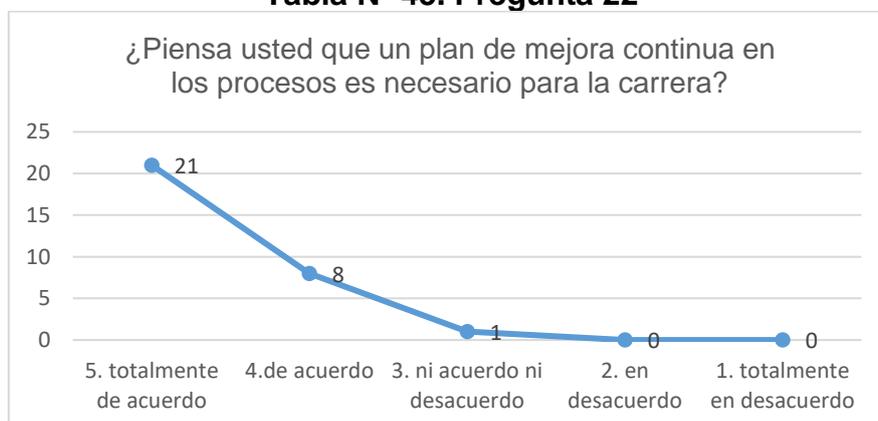
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Las siguientes cinco preguntas están relacionadas con la variable metodología.

La pregunta 21 se refiere al tipo de método que se puede emplear en la gestión por procesos, específicamente se refiere al ciclo de planificar, hacer, verificar, y actuar. El 53% de los trabajadores si estarían totalmente de acuerdo en utilizar esa metodología, el 37% opina estar de acuerdo, y el resto contesta de forma neutral. Estos resultados muestran la predisposición del personal de la carrera a adquirir nuevos métodos que mejoren la eficiencia y calidad de los procesos administrativos de la carrera.

Pregunta 22: ¿Piensa usted que un plan de mejora continua en los procesos es necesario para la carrera?

Tabla Nº 45. Pregunta 22



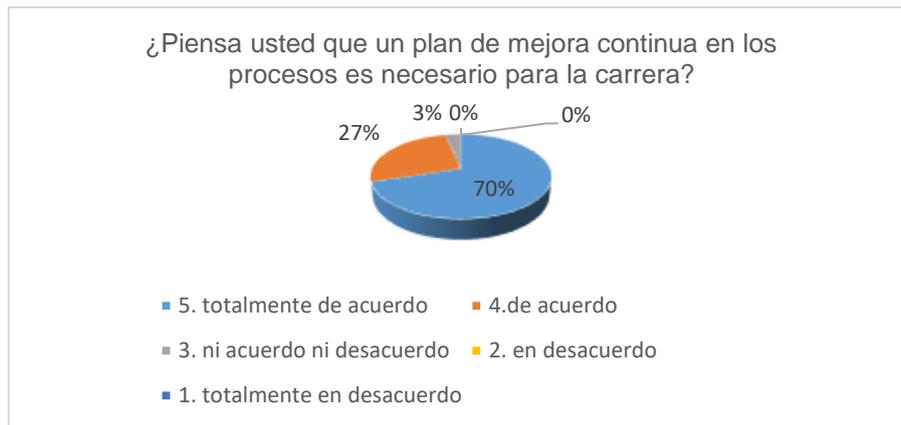
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla N° 46. Pregunta 22

P22	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	21	8	1	0	0	30
%	70%	27%	3%	0%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico N° 30. Pregunta 22



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

En la pregunta 22 se ha tratado sobre la metodología de un plan de mejora continua, en este sentido se debe lograr la implantación de una filosofía de gestión que sea excelente sobre la cual la base sea la mejora continua que es un indicador de calidad. Según los datos de los cuadros el 70% de los encuestados están totalmente de acuerdo sobre la necesidad de un plan de este tipo para ser utilizado en los procesos, le sigue en porcentaje quienes están de acuerdo con un 27%. La mayoría de la población se concentra en estas dos opciones, en síntesis la gente que trabaja en la carrera apoya la idea de un plan de mejora continua en los procesos.

Pregunta 23: ¿Estaría de acuerdo con establecer un plan de comunicación interna en la carrera, para conocer de los cambios introducidos en los procesos?

Tabla Nº 47. Pregunta 23



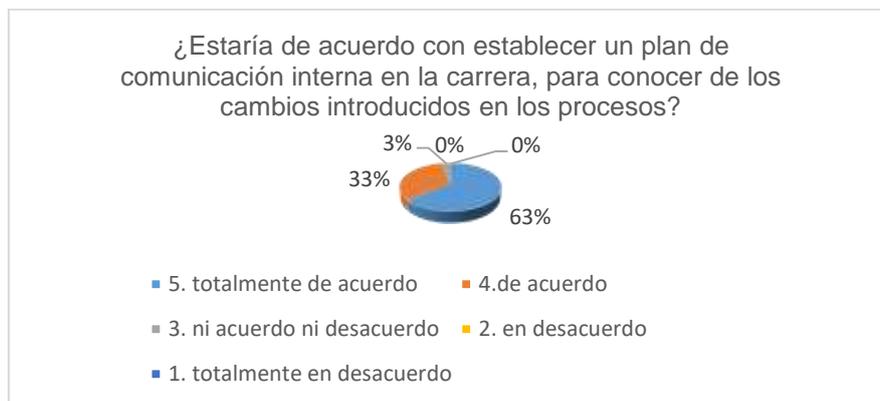
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 48. Pregunta 23

P23	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	19	10	1	0	0	30
%	63%	33%	3%	0%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 31. Pregunta 23



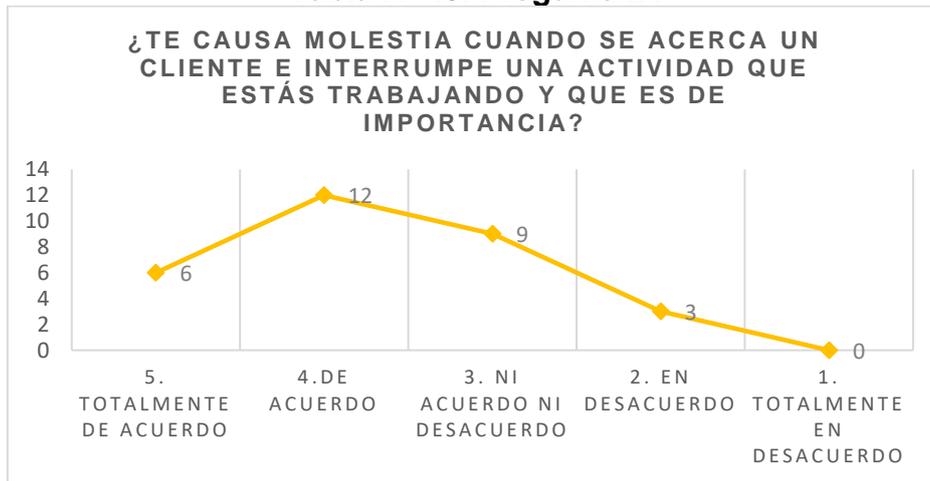
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

La pregunta 23 se refiere a la implementación de un plan de comunicación interna para la carrera. Partiendo de los supuestos anteriores que reflejaban problemas de comunicación entre niveles, se suma la necesidad del personal de contar con un plan de comunicación ya que el 63% está totalmente de acuerdo, seguido del 33% con de acuerdo que la carrera necesita de un plan de esta magnitud para que la gestión por procesos tenga los resultados esperados, se alcancen las expectativas, y porque no superarlas. Si bien es cierto que la comunicación en la institución es clave y vital, como dice Kreps “es el proceso

por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella” (Kreps G, 1995)

Pregunta 24: ¿Te causa molestia cuando se acerca un cliente e interrumpe una actividad que estás trabajando y que es de importancia?

Tabla Nº 49. Pregunta 24



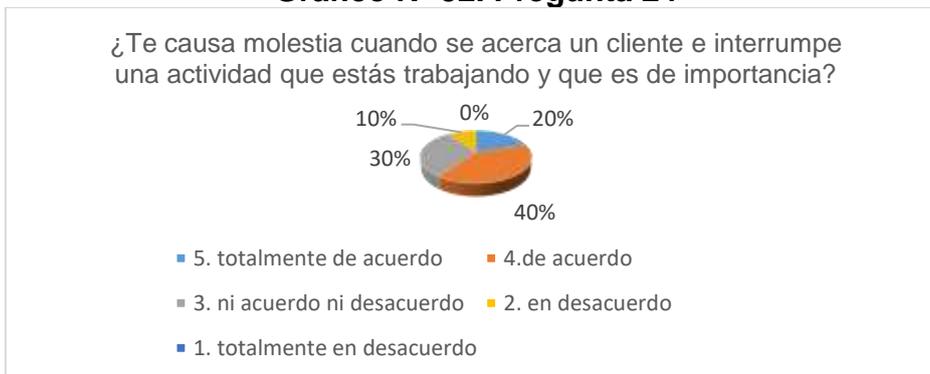
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 50. Pregunta 24

P24	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	6	12	9	3	0	30
%	20%	40%	30%	10%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 32. Pregunta 24



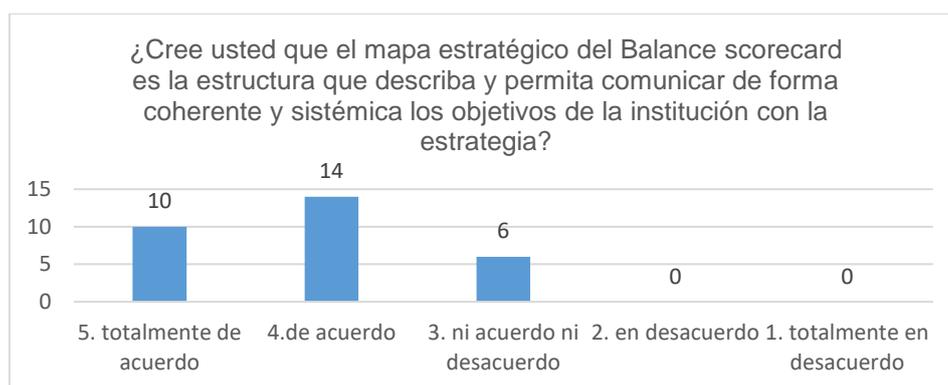
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

En la siguiente pregunta número 24 hace referencia al grado de tolerancia que se tiene en el trabajo, mencionando el ejemplo del cliente que puede ser un

estudiante o algún compañero de trabajo que necesitare información. Y los resultados son bastante interesantes, dado que a través de la encuesta se conoce de información general y honesta; en la cual el 40% contesta que si le molestaría cuando un cliente le interrumpe en una actividad importante, el 30% contesta de forma neutral que implica ni que si ni que no le molesta más bien le sería indiferente. El 20% le incomoda de forma total que el cliente lo interrumpa, y apenas el 10% no le molestaría esta situación. Atendiendo estos resultados se observa que el grado de tolerancia no es el adecuado, lo que lleva a concluir que el personal debería recibir alguna charla o seminario sobre el servicio que debe brindar y más que todo por ser una entidad pública, y tener conciencia de la importancia del cliente que es a quien van dirigidos los resultados de los procesos.

Pregunta 25: ¿Cree usted que el mapa estratégico del Balance Scorecard es la estructura que describa y permita comunicar de forma coherente y sistémica los objetivos de la institución con la estrategia?

Tabla Nº 51. Pregunta 25



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 52. Pregunta 25

P25	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	10	14	6	0	0	30
%	33%	47%	20%	0%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico N° 33. Pregunta 25



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

En la pregunta 25 se refiere a la metodología del Balance Scorecard BSC o también conocido como cuadro de mando integral, en dicha pregunta se describe para sirve esta metodología y a través de la pregunta se mociona si es aplicable o no entre los trabajadores. Los resultados señalan que el 47% si está de acuerdo con que el BSC es la herramienta que va a permitir describir, comunicar, y enlazar de forma coherente y sistémica los objetivos de la institución con la estrategia. El 33% está totalmente de acuerdo, y el 20% opina de forma neutral. Por consecuente esta metodología también tendría buena acogida entre el personal, lo que nos va acercando a la meta propuesta de un diseño de eficiencia organizacional EO.

2.3.5 Preguntas de la variable Funciones y Competencias administrativas

Pregunta 26: ¿Conoce si los objetivos de la carrera son congruentes con los objetivos de la institución?

Tabla N° 53. Pregunta 26



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 54. Pregunta 26

P26	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	2	5	8	15	0	30
%	7%	17%	27%	50%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 34. Pregunta 26



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Y el último grupo de preguntas relacionadas a la variable de funciones y competencias administrativas, se inicia con la pregunta 26 relacionado a los objetivos de la carrera y los objetivos de la institución. El conocimiento de los objetivos es básico en todo trabajo, porque es en función de los objetivos que todas las actividades se llevan a cabo con ese norte, de otra forma las tareas se realizarían sin dirección no enfocadas a un objetivo. Ese es el caso que toda administración debe evitar.

El 50% de los encuestados respondieron estar en desacuerdo sobre el sí conocen el grado de congruencia que existe entre los objetivos de la carrera con los de la institución. El 27% contestó de manera indiferente, palpando que gran parte de los trabajadores no tienen conocimiento, esto conlleva a realizar las tareas en el corto plazo pero sin finalidad u objetivo que aporte al logro de los objetivos de la carrera. Por debajo se encuentra las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo en conocer con el 16% y 7% respectivamente. Entonces menos de la cuarta parte de los trabajadores dicen conocer la alineación de los objetivos.

Pregunta 27: Al momento de ser contratado en el trabajo ¿usted recibió un instructivo indicando las normas y funciones de su puesto de trabajo?

Tabla Nº 55. Pregunta 27



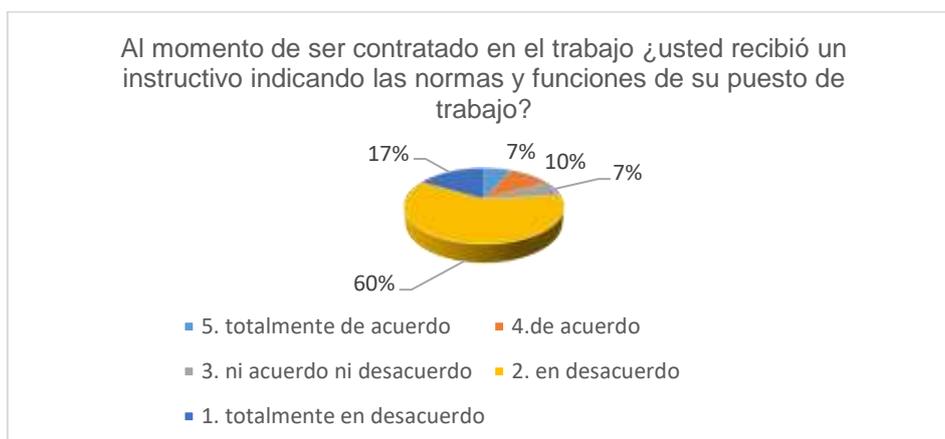
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 56. Pregunta 27

P27	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	2	3	2	18	5	30
%	7%	10%	7%	60%	17%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 35. Pregunta 27



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Continuando con las funciones y competencias de la carrera, la pregunta 27 atiende al acceso del personal a manuales e instructivos de trabajo al momento

de la contratación, sus resultados son los siguientes: el 60% contestó estar en desacuerdo con haber recibido algún tipo de instructivo que indique sus funciones, normas, y obligaciones del trabajo. Le sigue el 17% con la opción de totalmente en desacuerdo de haber recibido algún manual o instructivo. Estos resultados sustentan la necesidad que tiene la carrera por formar un equipo encargado de la elaboración de manuales, instructivos donde se encuentren las directrices que rigen la administración y desempeño de actividades de pregu en los distintos puestos de trabajo.

Pregunta 28: ¿Dispone la carrera de un procedimiento claro y preciso para garantizar la interacción entre los grupos de interés de la universidad (autoridades, docentes, estudiantes, personal administrativo, personal de limpieza, proveedores, etc.)?

Tabla Nº 57. Pregunta 28



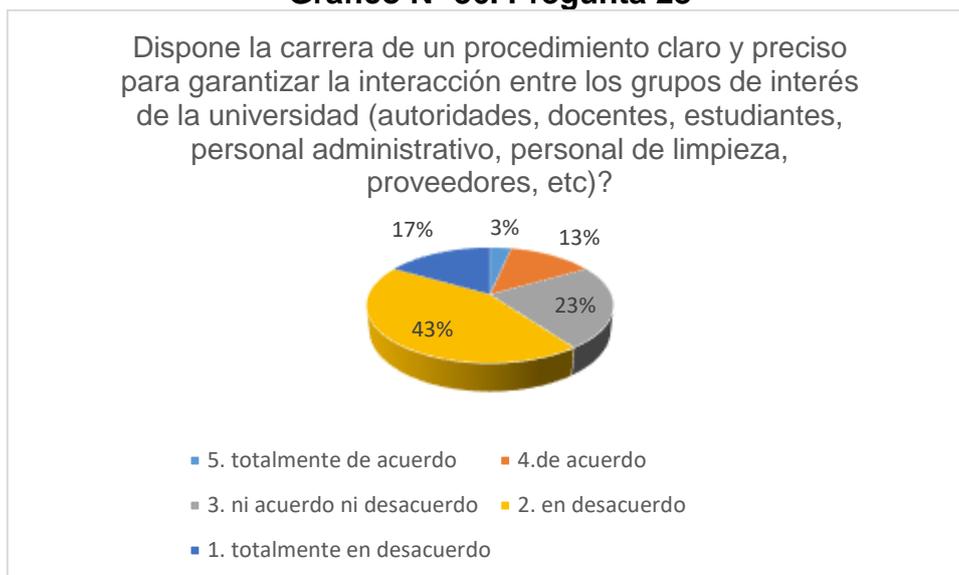
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 58. Pregunta 28

P28	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	1	4	7	13	5	30
%	3%	13%	23%	43%	17%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico N° 36. Pregunta 28



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

La pregunta 28 nos permite hacer el planteamiento sobre la existencia de procedimientos internos de la universidad que normen y regulen la interacción entre los distintos grupos de interés que existen en el entorno universitario. El 43% contestó en estar en desacuerdo con que la carrera disponga de algún instructivo que regule la situación entre los grupos de interés, puede ser el caso que exista algún documento pero no se socializa y por ende es desconocido por el personal, esto se da cuando no hay un procedimiento con aquel trabajador que ingresa a la carrera, porque ese es el momento para dar a conocer de los procedimientos existentes. El 23% contestó de forma neutral, por debajo con el 17% están quienes contestaron totalmente en desacuerdo, afianzándose que el personal no conoce si la carrera cuenta con algún instructivo que indique los procedimientos y garantice una interacción armónica entre los grupos de interés.

Pregunta 29: ¿Piensas que las cargas de trabajo están bien repartidas?

Tabla N° 59. Pregunta 29



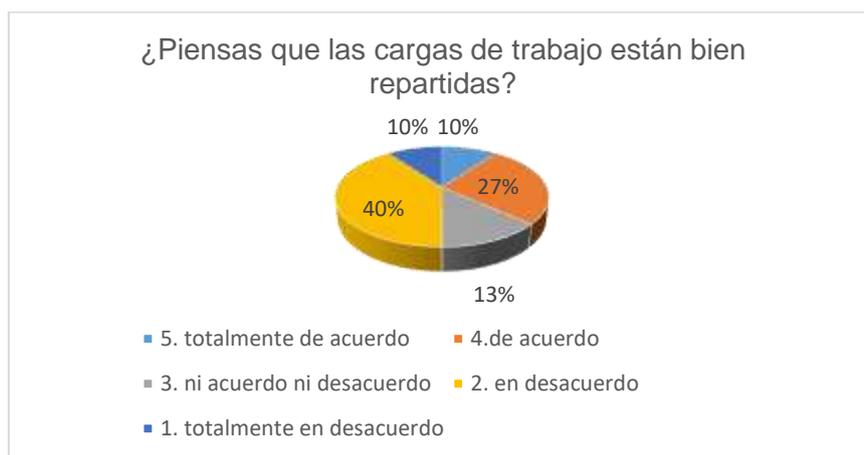
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla N° 60. Pregunta 29

P29	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	3	8	4	12	3	30
%	10%	27%	13%	40%	10%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico N° 37. Pregunta 29

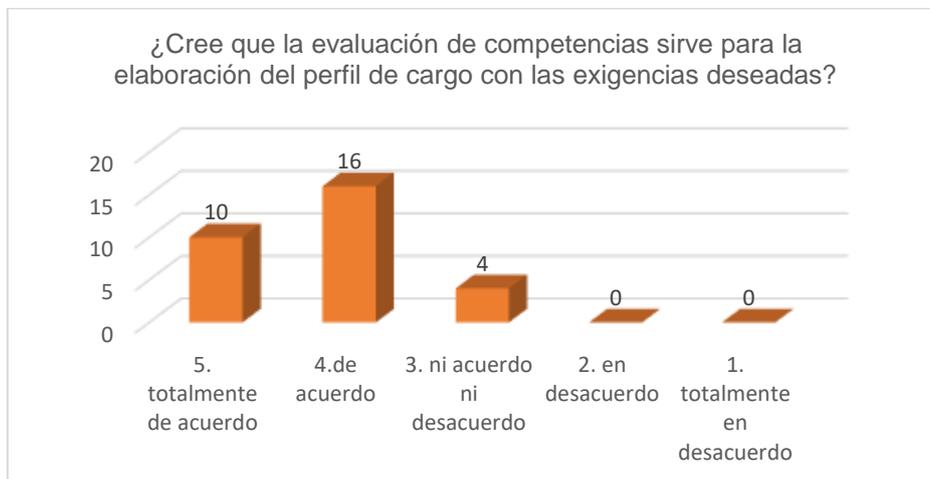


Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

La pregunta 29 se refiere a la carga o distribución del trabajo, si sienten que están justamente repartidas las tareas en la institución. Dentro de las opciones de respuesta predomina el desacuerdo con el 40% indicando que el personal que labora en la carrera piensa que las distribuciones de trabajo estén mal repartidas. Probablemente el personal que trabaja medio tiempo tiene la misma carga de obligaciones que un trabajador de tiempo completo, en este sentido el personal comienza a trabajar con disgustos, porque el salario es distinto en los dos tipos de trabajadores pero el trabajo que realizan es casi el mismo. Debido a esto el director de la carrera debe ser cauteloso al momento de repartir las actividades de cada uno, según su carga horaria se da su exigencia en el puesto de trabajo. El 27% opina estar de acuerdo con la repartición de trabajo, quizás aquí se encuentre el grupo de personas que son de tiempo completo y realizan tareas de la misma magnitud que un trabajador de medio tiempo, esto es favorable para ese grupo de personas. Sin embargo el líder debe analizar la situación y ser equitativo con su personal.

Pregunta 30: ¿Cree que la evaluación de competencias sirve para la elaboración del perfil de cargo con las exigencias deseadas?

Tabla Nº 61. Pregunta 30



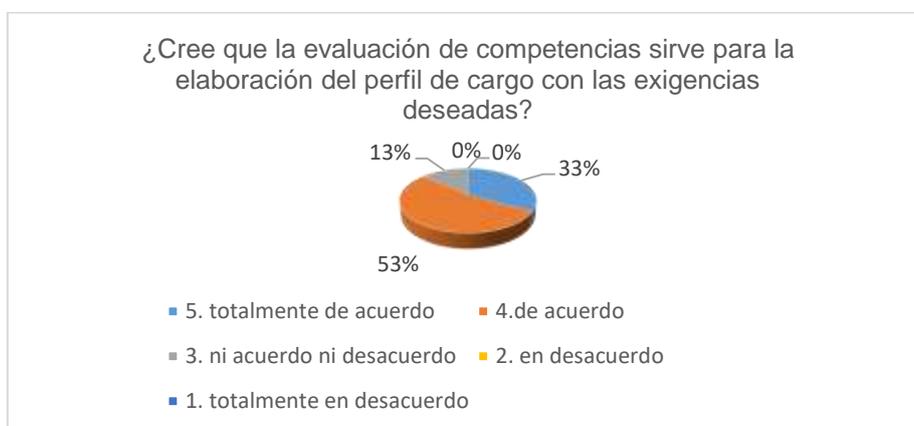
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 62. Pregunta 30

P30	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	10	16	4	0	0	30
%	33%	53%	13%	0%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico Nº 38. Pregunta 30

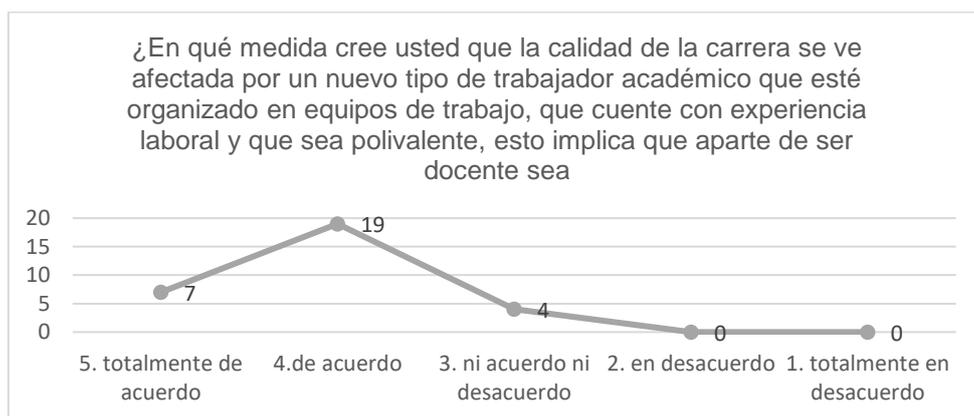


Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Avanzando a la pregunta 30 sobre cuanto infiere la evaluación de competencias al elaborar o definir el perfil de cargo, los encuestados contestaron lo siguiente: el 53% es decir más de la mitad de los trabajadores piensan estar de acuerdo con esta propuesta de elaboración, le sigue la opción estar totalmente de acuerdo con el 33%, y el resto opinó de forma neutral. En vista de los resultados se concluye que los trabajadores de la carrera apoyan la iniciativa de elaboración de un perfil de cargo, en base a la evaluación de competencias del personal tomando en cuenta a las habilidades y destrezas desarrolladas en el individuo. El resultado aporta al área de talento humano, para en las futuras contrataciones realizar una mejor selección para contribuir al logro de la eficiencia de la carrera.

Pregunta 31: ¿En qué medida cree usted que la calidad de la carrera se ve afectada por un nuevo tipo de trabajador académico que esté organizado en equipos de trabajo, esto implica que aparte de ser docente sea investigador o gestor o consultor?

Tabla Nº 63. Pregunta 31



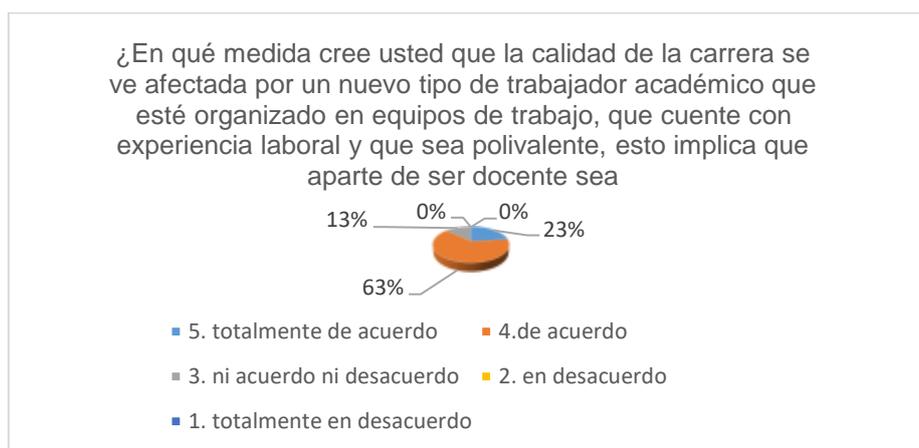
Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Tabla Nº 64. Pregunta 31

P31	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. ni acuerdo ni desacuerdo	2. en desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo	TOTAL
FRECUENCIA	7	19	4	0	0	30
%	23%	63%	13%	0%	0%	100%

Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Gráfico N° 39. Pregunta 31



Fuente: encuestas
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

Finalmente la última pregunta, cierra con la mirada de un tipo de trabajador, que cumpla distintas funciones entre ellas las de académico, con experiencia laboral, polivalente es decir que tenga distintas capacidades y se desempeñe bien indicando la cualidad extra de ser investigador, gestor, o consultor. Lo que la pregunta expresa es un trabajador idóneo con muchas facetas dentro del trabajo, que sea funcional y proactivo. En los resultados el 63% está de acuerdo que con empleados de este nivel la calidad tendrá mejoras sustantivas, y por consecuente la carrera aumenta su nivel, grado de eficiencia, calidad y status. El 23% está totalmente de acuerdo, y el 13% está ni en acuerdo ni en desacuerdo.

2.4 Verificación de hipótesis

2.4.1 Comprobación de Hipótesis General

A lo largo del proceso investigativo a través de la observación en el lugar de la zona de estudio, y usando el recurso del cuestionario se concluye que la hipótesis general sí se cumple.

Se cumple, porque a partir de los hechos, vivencias, y pensamientos empíricos de los implicados en el estudio se demuestra que no hay un tipo de gestión definido, no hay metodología aplicada, no hay definición en funciones y competencias en la carrera, y el índice de calidad no es aceptable. En base a todas las variables independientes que acabo de mencionar influyen en la eficiencia organizacional de la carrera. Por consiguiente la variable dependiente Eficiencia Organizacional E.O. depende de la buena y correcta aplicación de las variables independientes para que funcione el modelo.

2.4.2 Comprobación de Hipótesis particulares

De las evidencias anteriores se comprueba cada una de las hipótesis particulares, al comprobar si son congruentes con datos de la muestra realizada.

La primera hipótesis se cumple porque, al tener una adecuada documentación, estandarización e identificación de los procesos, de los responsables de los mismos, se logrará un mejor desempeño administrativo que apoye las metas y objetivos de la carrera alcanzando una mejora organizacional.

La segunda hipótesis se cumple porque, los resultados de los métodos aplicados muestran que más de la mitad de la población piensa que al tener un instructivo con sus funciones y competencias a desarrollar en su puesto de trabajo le facilitará una pronta adaptación y entendimiento de sus responsabilidades y obligaciones en la organización.

La tercer hipótesis se cumple porque, al contar con diagramas de flujo detallando la secuencialidad de actividades, procedimientos de cada proceso, fluidez en comunicación interna, es decir teniendo una mejor organización se agilizarán los trámites administrativos reflejando calidad.

La cuarta hipótesis se cumple, porque al conocer los factores, grupos de interés que intervienen en los procesos se dirigirán los requerimientos ajustados a las necesidades de los grupos, beneficiando el tipo de gestión por procesos.

La quinta hipótesis se cumple, porque al implementar la metodología de mapas de procesos se visualizarán las actividades pudiendo ser monitoreadas en el punto donde se encuentran, y se detectarán a tiempo las actividades que no estén acordes a los objetivos estratégicos de la carrera.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE CREACIÓN

3.1 Fundamentación

Las razones por las cuales se motivó la realización de la presente investigación están dadas bajo un contexto académico, porque es requisito previo a la obtención del título de Magister de Administración de Empresas MBA en la Universidad Técnica Empresarial de Guayaquil UTEG en el presente año 2015. Otra de los motivos que me incentivaron a realizar este tema de investigación es porque trabajo en la institución donde se realizó el análisis y estudio.

En torno al tema tratado, sobre la propuesta de aplicación de un modelo de Eficiencia Organizacional E.O., según la validez de las hipótesis en el capítulo anterior en base al estudio investigativo se aceptan dichas hipótesis. La realización del estudio se llevó a cabo en una institución educativa superior Universidad de Guayaquil, en la facultad de Ingeniería Industrial, específicamente en la carrera de Teleinformática, que es una entidad educacional de gran relevancia, respectivamente en la carrera de Teleinformática. En la cual el personal que labora en la carrera fue parte del análisis de sus vivencias y experiencias en su lugar de trabajo, parte de la información recabada en el estudio es de los documentos, procesos, y actividades registradas de la carrera.

En mi lugar de trabajo he presenciado problemas en la administración, no por el hecho de las personas que están en la dirección actualmente, sino por la falta de documentación, y estilo de gestión no definido por su corto periodo de creación ya que la carrera es la más nueva de la facultad. Entonces no se ha designado los puntos básicos necesarios para edificar una buena administración, que no sólo sea pasajera puesto que los directores de la carrera son designados por las autoridades de la facultad y cada nuevo director va con sus políticas a dirigir la carrera por este hecho cada dos años hay un nuevo director. Pero la administración puede cambiar de directores pero no sus objetivos que son la esencia del grupo de trabajo de Teleinformática, sin embargo en la carrera hay escasez de documentos, con políticas, y lineamientos en los distintos procesos de la carrera.

Luego de la información obtenida a lo largo del estudio, podemos deducir que la administración de la carrera de Teleinformática no es la adecuada. Como resultado está la propuesta de modelo de esta investigación, que formará un precedente hacia el futuro de una mejor Eficiencia Organizacional de la carrera.

Los usuarios o personas que son parte del estudio es la población del personal que labora propiamente en la carrera de Teleinformática, que desempeñan funciones de tipo administrativas, y otros combinan sus funciones con la docencia, investigación, y actividades de los procesos administrativos. La gente que trabaja en la carrera se caracteriza por ser un grupo unido, que le gusta integrarse no sólo en las horas de trabajo, sino también actividades de distracción fuera del horario de trabajo; esas actividades les han permitido socializar la mayor parte del cuerpo de trabajadores. Pero llevando la situación en el trabajo, todos los miembros de la carrera deberían participar en diversos proyectos con el fin de mejorar las actividades administrativas con sus aportes e ideas de solución.

3.2 Justificación

La realización del estudio se justifica en la medida que en la administración de la carrera no existe un sistema de Gestión definido, y que a pesar que a lo largo de su existencia se ha venido trabajando las actividades y procesos de manera casi empírica debido a que no hay evidencia o documentación de los mismos. El apoyo brindado por el personal de la carrera fue el apropiado ya que fue un factor importante que permitió identificar y obtener información valiosa para los procesos.

3.3 Objetivo

El objetivo de la realización de este estudio, es proponer un modelo de Eficiencia Organizacional que se estructure en el tipo de Gestión en este caso una Gestión por Procesos, en la Calidad, en la Metodología de este tipo de gestión, y en la definición de funciones y competencias administrativas que queden plasmadas y estandarizadas en un documento propio de la carrera.

3.4 Factibilidad

Finalmente con las ideas y reflexiones de la investigación se puede concluir que si es posible la implementación de un modelo de Eficiencia Organizacional con sus sugerencias y propuestas para aplicarlas en la administración de la carrera. Debido a que en la carrera puede haber una gestión administrativa por áreas.

La factibilidad se basa en los recursos disponibles utilizados para el logro de los objetivos planteados en la investigación para posteriormente a su investigación y desarrollo llevarlo a la implementación. En la fase de factibilidad se analizan los siguientes puntos: técnico, económico, y operativo.

3.4.1 Factibilidad técnica:

- Mejora del tipo de gestión actual
- Mejora en los sistemas informáticos

3.4.2 Factibilidad económica:

- Costo de implementación
- Costo de personal
- Costo adquisición de herramientas

3.4.3 Factibilidad operativa:

- Uso de flujogramas en los procesos
- Operación documentada

3.5 Análisis de situación

En el camino de normar la gestión por procesos, se necesitan desarrollar talleres donde participe el personal de la carrera para estructurar un mapa de procesos, en el que se distingan los procesos claves, los procesos estratégicos, y los procesos de apoyo. El mapa va a permitir observar las interacciones y relaciones que existen entre los procesos, dado que la mayoría son enlazados va uno seguido del otro.

Según (Bermúdez, 2009) “los procesos claves se estructuran en un primer nivel en macroprocesos y en un segundo nivel en procesos”. Los macroprocesos están directamente relacionados con la misión de la organización, mientras que los procesos son diseñados en concordancia con el servicio que prestan y se realizan a través de diagramas de flujo con responsabilidades asociadas o compartidas.

Los procesos claves y estratégicos deben estar definidos y constar en el manual de calidad y procedimientos. Lugar en el cual deben estar bien documentados y justificados, y se los observa en las fichas de procesos, más en los diagramas de flujo estarían desarrollados y detallados.

Para su realización la carrera debe estructurarse o replantearse nuevamente sus objetivos, y sus estrategias pero bajo la visión de procesos, hasta su forma de organización operativa, y dirigir cada uno de los procesos administrativos. Al adoptar esta nueva forma de gestión va a permitir a la carrera de la facultad centrarse en el cliente, permitiendo también predecir las actividades según los diseños, y porque no gestionar cambios para mejoras continuas de los procesos.

Una vez tenido bien definidos los procesos, se deben documentar las actividades propias del proceso, así como también las personas encargadas del proceso, la responsabilidad y función de cada uno, por supuesto debe tener un responsable encargado quien sería el jefe de ese equipo. El equipo debe definir todas las actividades que se dan en el proceso para darles una secuencia porque el proceso tiene que documentarse a través de un Diagrama de Flujo en la que las actividades vayan en forma de secuencia y el producto de ese trabajo también conocido como mapa de procesos. Así como las actividades se documentan también la información de los miembros del equipo, las entradas o insumos que se utilicen en el proceso y los outputs o resultados del proceso registrados en una ficha de proceso. Todo proceso tiene la finalidad máxima de agregar o añadir valor al resultado.

La ficha de proceso se utiliza como documento para registrar la información que abarca un determinado proceso, se convierte en una herramienta que comunica los por menores de un proceso dentro de la carrera. Por ello se hace necesario la aplicación de fichas de proceso para archivar y documentar los distintos procesos, quedando a la vez estandarizados; dejando la inestabilidad a un lado porque quedan definidos, independientemente del cambio de director como se da normalmente en las carreras. La ficha de proceso consta de: nombre, objetivo, y responsable del proceso, indicadores de gestión del proceso, elementos de entrada, elementos de salida, actividades del proceso, la norma de cumplimiento, firma del responsable, y fecha de elaboración de la ficha.

3.5.1 Valores Organizacionales propuestos

- ✓ Honestidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Ética
- ✓ Respeto
- ✓ Calidad de servicio

3.5.2 Objetivos de propuesta

Los objetivos del tema de investigación son:

- Elaborar un documento que identifique y describa los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la carrera de Teleinformática.
- Establecer reglamentos que especifiquen las políticas del personal con respecto a sus funciones y competencias de la carrera de Teleinformática.
- Añadir valor a los clientes (interno y externo) con el uso de las metodologías de la Gestión por Procesos.

- Programar una capacitación para el personal que trabaja en la carrera con el fin de conocer los factores de la Gestión por Procesos.
- Aplicar las metodologías de la Gestión por Procesos para realizar los diseños y mapas de procesos.

3.6 Análisis de Oportunidades y alternativas

La propuesta del modelo de Eficiencia Organizacional, más allá de implementar nuevo tipo de gestión, metodologías, mejorar calidad, y establecer funciones y competencias de la carrera, es un camino para dar lugar al cambio, experimentar nuevos procesos que enriquecen el intelecto apreciándose su personal. Por consecuente se van a mencionar oportunidades y alternativas que se logren con esta propuesta.

3.6.1 Principales Fortalezas

- Impulsa la participación en conjunto entre los grupos de interés de la universidad en la integración de los procesos.
- Deja establecido los responsables de los procesos, las asignaciones de recursos para cada proceso, las actividades que se deben realizar, y el grupo de personas encargadas de los mismos.
- Prima la organización de la administración en todo sentido.
- No hay interrupción en los procesos, por la interrelación, comunicación y secuencialidad de actividades.
- El activo intangible proporciona a la carrera una ventaja competitiva con el resto de carreras de la universidad.

3.6.2 Principales Oportunidades

- Permite detectar a tiempo los errores y desviaciones de las actividades de los procesos, por lo que evitaría contratiempos y despilfarro de recursos.
- Insertar cambios administrativos para la mejor organización administrativa.
- Fijar un ambiente próspero de oportunidades en crecimiento profesional del personal
- Adoptar la política de establecer normas estandarizadas para garantizar la armonía de los procesos de la carrera de Teleinformática hacia una Eficiencia Organizacional.

3.6.3 Principales Debilidades

- En la primera fase de aplicación de la propuesta, el personal conoce poco del tipo de gestión con probables errores, los que harán tomar tiempo para apreciar los beneficios del nuevo modelo.
- Toma tiempo convertir este modelo de gestión en una filosofía de la carrera.
- Poca cultura de planificación.
- En la carrera se cuenta con un sistema informático poco eficaz.

3.6.4 Principales Amenazas

- La plataforma actual del sistema interrumpe las actividades causando demoras en los resultados de los procesos.
- Por el hecho de cumplir con informes puede darse el uso excesivo de documentación de procesos, que pueden llevar a generar un sin número de archivos perdiendo el sentido de orientación y en muchos casos confusión de lo que se debe aplicar.
- Que otra universidad tome la delantera en la aplicación del modelo propuesto, desplazando de ser vanguardistas.
- Encontrar ciertas personas reacias al cambio y obstaculicen el sistema de gestión.
- Que el personal no se actualice en el tema de las TicS, o herramientas tecnológicas.

3.7 Presentación de las estrategias

3.7.1 Evaluación de Desempeño por Competencias

Parte de las directrices de este trabajo, es la evaluación de desempeño del personal, “se trata de valorar o evaluar la actuación misma del ocupante, es decir el grado de competencia real demostrado en el ejercicio de los roles y funciones del cargo” (Urquillo & Bonilla, 2008)

En este caso es necesario desarrollar una “Evaluación de desempeño por competencias” del personal de la carrera, para lograr medir las competencias demostradas de una persona en la situación laboral sobre sus habilidades y destrezas para realizar la tarea acorde a las metas y objetivos de la organización que forma parte. Tomando en cuenta aquello mediante esta valoración se evalúa al ocupante haciendo referencia al Perfil Ocupacional de Competencias en la cual las competencias son demostradas mas no exigidas. Con la sugerencia de que las evaluaciones tienen que darse en forma periódica, cada semestre o cada año.

Cuadro Nº 7. Perfil Ocupacional de Competencias

Perfil Ocupacional de Competencias
*conocimientos demostrados
*capacidad gerencial demostrada
*iniciativa demostrada
*sentido de responsabilidad demostrado
*dedicación a las asignaciones demostradas
*presencia (imagen que proyecta)
*calidad/cantidad de trabajo demostrado
*entre otros

Fuente: (Urquillo & Bonilla, 2008)
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

En el proyecto de evaluación de competencias del personal se evalúa:

- las competencias de adaptación al cambio
- el aprendizaje
- el grado de compromiso con la institución
- el nivel de comunicación
- la orientación al cliente
- el trabajo en equipo

3.7.2 Directriz de nuevos procesos de la carrera

A partir de lo anteriormente expuesto, he desarrollado una matriz como pruesta de nuevos procesos identificados para agregar a los procesos existentes; y que en su totalidad todos los procesos no tienen documentación alguna. Posterior a haber identificado los mismos se empezaría la responsabilidad de elaborar las fichas y documentos de cada proceso con su respectivo responsable al mando del equipo. Estos procesos nuevos han sido identificados en base a los hechos que acontecen en la administración de la carrera, en base a la experiencia compartida con el personal que labora, en base a la observación directa del lugar de estudio, y en base a información existente de otras universidades fuera del país.

Cuadro Nº 8. PROPUESTA DE DIRECTRIZ DE NUEVOS PROCESOS DE LA CARRERA DE TELEINFORMATICA

PROCESO	PHVA (actividades)	OUTPUTS/SALIDAS

PROCESO	PHVA (actividades)	OUTPUTS/SALIDAS
Admisión de personal y Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> *Reclutamiento de personal donde prevalezca el sentido común *Mostrar habilidades y cualidades para el puesto de trabajo *Evaluación de desempeño por competencias *Inducción de ingreso al trabajo *Formación y capacitación del personal *Conocer los objetivos e ideales de la carrera *Registro en el sistema 	<ul style="list-style-type: none"> *Persona con el perfil requerido, con fecha y costes estimados *Buena selección de personal con competencias *Desarrollo y elaboración de un Perfil Ocupacional de competencias *Persona integrada al equipo, conocimientos generales de la carrera *Cursos impartidos según la planificación *Pasado cierto tiempo el cliente interno percibe el "valor" añadido al cliente *La persona puede utilizar la cuenta institucional
Auditoría interna	<ul style="list-style-type: none"> *Control, dirección, y documentación *Revisión de planes puestos en acción *Correctivos y propuesta de mejora continua *Mantener orientación y supervisión competentes 	<ul style="list-style-type: none"> *Emisión de informes *Informe sobre los planes en marcha *Plan de acción correctiva, preventivas o de mejora *Persona encargada que haga prevalecer el sentido común, y cumplimiento de procesos
	<ul style="list-style-type: none"> *Mejorar los procesos administrativos *Afianzar la gestión por procesos 	<ul style="list-style-type: none"> *Valor y satisfacción percibida por el cliente *Procesos debidamente identificados, registrados, y documentados

PROCESO	PHVA (actividades)	OUTPUTS/SALIDAS
Desarrollo Institucional (gestión)	<ul style="list-style-type: none"> *Mejoras en el manejo del sistema SIUG *Estandarización de normas para las operaciones *Estandarizar normas de trabajo *Implementación de nuevas metodologías (PHVA, BSC, PEI) *Implementación de nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> *Uso continuo operacional por el personal *Mejoras en las adquisiciones de recursos *Asegura la convivencia y el clima laboral *Mejoras en los procesos *Reducción del tiempo, y agilidad en los procesos
Vinculación con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> *Incrementar el número de programas y proyectos que fomenten el bienestar social, cultural, y ambiental para la comunidad *Mejorar la calidad y sentir humano entre los participantes de los proyectos para convertirlos en mejores seres humanos *Formar personas respetuosas, responsables, y eficientes 	<ul style="list-style-type: none"> *Número de proyectos finalizados y en desarrollo *Aumento de participación en los proyectos *Ciudadanos integrales y funcionales
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> *Promover la investigación científica *Aportar a la sociedad con nuevos conocimientos *Implementar mejoras tecnológicas para potencializar y sacar provecho de los recursos del país 	<ul style="list-style-type: none"> *Mayor número de proyectos *Proyectos funcionales y aplicables *Diversificación de productos nacionales *Proyectos con cambio de matriz productiva

PROCESO	PHVA (actividades)	OUTPUTS/SALIDAS
	*Cooperar con la transformación de matriz productiva	
Académico y docencia	<p>*Fortalecer y asistir los procesos académicos</p> <p>*Fortalecer la especialización del docente en su área de conocimiento</p> <p>*Promover la asistencia masiva a congresos nacionales e internacionales</p> <p>*Normar tutorías con estudiantes fuera de la hora de clase</p>	<p>*Incremento en la eficiencia en procesos operativos</p> <p>*Actualización de conocimientos de especialidad</p> <p>*mejoras en calidad docente</p> <p>*mejoras en la eficiencia terminal</p>
Mejora continua	<p>*Revisar periódicamente (semestral) los procesos</p> <p>*Seguimiento y control de los distintos procesos de la carrera</p> <p>*Poner en marcha un plan de comunicación interna para fortalecer los procesos y el sistema</p> <p>*Revisar periódicamente (semestral) los indicadores para determinar la eficiencia del proyecto</p> <p>*Recolección de datos de los distintos procesos y medición de los mismos</p>	<p>*Control de los procesos, y detección a tiempo de desviaciones</p> <p>*Eficacia en los procesos, y correctivos a tiempo</p> <p>*Mensajes difundidos al personal</p> <p>*Datos recogidos</p> <p>*Uso de plan de acción</p>
	*Entrega oportuna de información y documentos al estudiante	<p>*Satisfacción del cliente externo</p> <p>*Satisfacción del cliente interno</p>

PROCESO	PHVA (actividades)	OUTPUTS/SALIDAS
Calidad y satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> *Entrega oportuna de información y documentos al cliente interno *Fluidez en la comunicación interna *Mantener la honestidad y justicia en el entorno laboral *Normar las condiciones de trabajo *Tomar en cuenta la salud ocupacional 	<ul style="list-style-type: none"> *Percepción de satisfacción comunicacional entre procesos *Trato justo entre compañeros *Garantiza un adecuado ambiente de trabajo *Personal en buen estado físico, y anímico

Fuente y Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

3.7.3 Propuesta de Talento Humano - políticas

Con el objeto de aplicar una correcta gestión, en esta área también se debe documentar la información, así como participar en proyectos de evaluación de competencias del personal. Una política con la que debe contar esta área es la capacitación y desarrollo del personal en la cual se incluyen actividades de inducción propias para personal nuevo de la institución, mejorar e incrementar el conocimiento del trabajador, y con la capacitación se busca mejorar las habilidades y destrezas apoyando al modelo de Eficiencia en la Organización. (Broggi, 2010). “Un proceso de selección es válido si le ayuda a aumentar las posibilidades de contratar a la persona apropiada para el trabajo” (Encina, 2006)

En la parte administrativa de Recursos Humanos, debe existir una Política de selección del personal, este documento debe contar con la información necesaria para seleccionar a la persona idónea con las competencias necesarias acorde el puesto de trabajo, donde se dispongan los procedimientos y requerimientos establecidos. Es importante tomar en cuenta que en el proceso de búsqueda de personal se debe iniciar desde adentro, es decir, buscar internamente en la carrera, esta decisión le da un mayor apego y respaldo al director por sus trabajadores.

Gráfico N° 40. Proceso de Reclutamiento y Selección



Fuente: (Andrade, 2002)
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

3.7.4 Estrategia de Plan Comunicacional

Según Fernández la comunicación es “un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo” (Fernández, 1999). Parte de la gestión por procesos es aplicar un plan de comunicación interna y externa, con la finalidad de elaborar planes oportunos para lograr el alcance de los niveles deseados. Es vital para la carrera que el trabajador conozca de los objetivos, que conozca sus tareas en la parte administrativa que son importantes, entender de qué manera afecta su trabajo al sistema; que reconozca cuando algo se está haciendo mal y que se está haciendo para mejorarla, y en el caso cuando se esté haciendo bien conocer los beneficios que se obtienen del mismo.

Al arte de comunicar es llegar a persuadir, y el poder de la persuasión domina la comunicación, es por esto que las personas altamente comunicativas tienen el poder influir, convencer de forma intencional a las personas. “El estudio de ADECEC sobre un total de 16 actividades realizadas por las empresas en materia de comunicación, la comunicación interna ocupa el tercer puesto” (Ballester, 2009).

Toda gestión involucra el don de interrelacionar las ciencias sociales y humanística que forman parte de la comunicación, como sabemos en toda organización se manejan grupos de personas donde interactúan; es donde se debe propiciar el diálogo, y demostrar interés en el empleado de lo que piensa de su trabajo, como les afecta en lo personal y en lo profesional. Según Ma.

Carmen Carretón en su trabajo de comunicación opina refiriéndose al trabajador: “este colectivo necesita información, no solo de lo que tiene que hacer, sino también de por qué y para qué” (Ballester, 2009).

La comunicación es una relación bidireccional, en donde se ven afectadas ambas partes, en este caso la carrera y al trabajador; una relación que debe ser transparente siempre, deber ser participativa, motivacional, cuyo propósito sea crear una relación satisfactoria entre la organización y empleados. Todo ello radica en comunicarnos, es la actividad que permite socializar con las personas, por lo mismo la carrera de Teleinformática debe facilitar la comunicación poniendo a disposición distintas vías de comunicación.

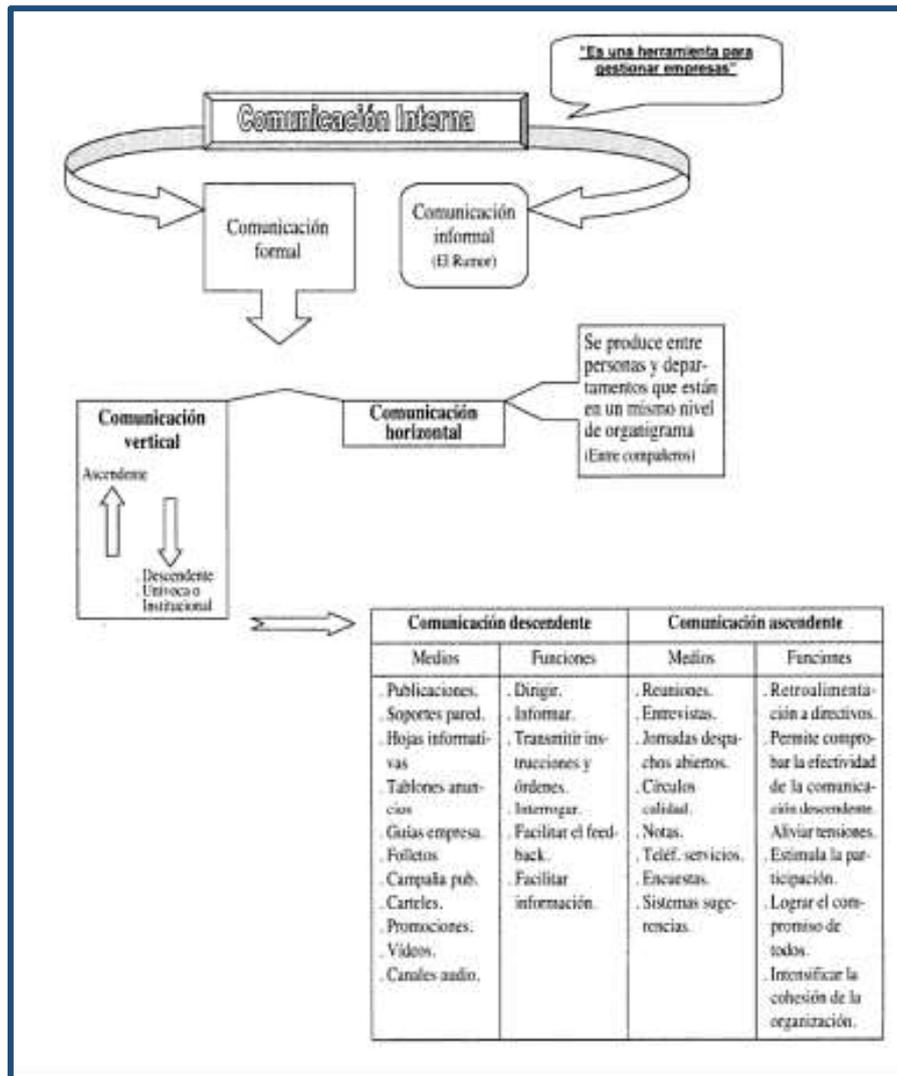
La comunicación interna genera una visualización global de cómo se encuentran vinculados los clientes internos, este término se refiere a los trabajadores; además fomenta una cultura corporativa es decir crea un sentir de pertenencia y apego a la institución donde se labora. También ella opina que, para que la comunicación interna funcione es necesario que todos los integrantes de todos los niveles bajos, medios, y de alta jerarquización se involucren plenamente convencidos de fijar canales de comunicación; porque todo aquello los direcciona a una mejora Organizacional. (Ballester, 2009). De igual manera es importante realizar una auditoría de comunicación interna debido a que es un mecanismo útil para analizar el nivel de interacción dentro de la institución.

“Por su parte, Almansa, afirma que: “El gabinete de comunicación es una estructura organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos” (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler, 2008).

Para ello se requiere formar un grupo de comunicación vinculado directamente con la alta dirección, designando un responsable del departamento de comunicación interna que con su equipo deben:

- ❖ Diseñar el plan de comunicación interna en función de los objetivos, misión, visión estratégicos nuevos de la carrera.
- ❖ Desarrollar programas informativos
- ❖ Propagar noticias, comunicados, periódicos electrónicos
- ❖ Elaborar manuales de procedimientos
- ❖ Encargarse de las publicaciones internas
- ❖ Comunicación audiovisual
- ❖ Realizar auditorías de comunicación interna
- ❖ Elaborar apoyos de comunicación interna como una revista de la carrera

Gráfico N° 41. Resumen esquemático de Comunicación Interna



Fuente: (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler, 2008)
Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

3.8 Costo de la propuesta

Las fuentes de donde provienen los recursos son de la administración central de la universidad, y son asignados por informes presupuestarios anuales, que se envían cada año en el mes de Octubre para el siguiente periodo. La persona responsable del presupuesto de la carrera es el director de Teleinformática.

En siguiente cuadro se muestran los valores estimados para la ejecución de los procesos propuestos en la carrera, los valores son anuales.

Cuadro N° 9. Presupuesto del Costo Estimado por Procesos

PROYECTO	ACTIVIDADES	COSTO ESTIMADO por proceso
A - Admisión de persona y Recursos Humanos	A 001 seminarios, capacitaciones, conferencias	6.000
	A 002 selección y evaluación del personal	2.400
	A 003 costos de desarrollo de talento humano	5.000
		\$ 13.400,00
B - Auditoría Interna	B 001 personal encargado del control, emisión, revisión de informes	3.600
		\$ 3.600,00
C - Desarrollo Institucional (gestión)	C 001 elaboración de plan de mejoras y desarrollo de procesos administrativos	7.500
	C 002 implementación de nuevos sistemas informáticos	7.000
	C 003 inducción a las nuevas metodologías	3.000
		\$ 17.500,00
D - Vinculación con la comunidad	D 001 gestión de proyectos de vinculación	12.000
	D 002 implementación de proyectos de vinculación	10.000
		\$ 22.000,00
E - Investigación	E 001 diseño y elaboración de proyectos de investigación	20.000
	E 002 formación de equipos multidisciplinarios	12.000
	E 003 capacitación de investigación	3.000
		\$ 35.000,00
F - Académico y docencia	F 001 capacitación docente	10.000
	F 002 formación académica de pregrado y postgrado	36.000
	F 003 material de trabajo	4.000
		\$ 51.000,00

PROYECTO	ACTIVIDADES	COSTO ESTIMADO por proceso
	F 004 evaluación del perfil del egreso	1.000
G - Mejora Continua	G 001 seguimiento y control de los Procesos G 002 plan de acción	1.800 1.500
		\$ 3.300,00
H - Calidad y Satisfacción del cliente	H 001 diseño y elaboración de encuestas de satisfacción cliente interno H 002 diseño y elaboración de encuestas de satisfacción cliente externo H 003 salud ocupacional del trabajador, implementos H004 limpieza de instalaciones	240 960 4.200 4.560
		\$ 9.960,00
COSTO TOTAL DE PROCESOS		\$ 155.760,00

Fuente y Elaborado por: Jessica Caguana Baquerizo

3.9 Formas de seguimiento de la propuesta

Dada que la propuesta es un modelo de Eficiencia Organizacional, donde interviene la Gestión por Procesos parte de evaluar los procesos es a través de los diseños y mapas de los mismos, en los cuales consta la información de las actividades para monitorear y controlar el avance administrativo.

También se considera la opción de realizar auditoría dos veces al año por una consultoría externa con el fin de que revisen todos los documentos administrativos de la carrera, analicen el entorno y ofrezcan una visión global de las actividades y procesos que se están efectuando.

Se emitirán informes trimestrales a los directivos de la institución, para que constaten las gestiones realizadas con el modelo de propuesta, con los logros alcanzados y mejoras implementadas en el sistema.

Al finalizar el año de implementación del modelo, se realizará el informe con los avances de gestión obtenidos mencionando los altibajos, y con propuestas para incrementar la eficiencia y calidad a través de la mejora continua.

CONCLUSIONES

Los resultados expuestos en el presente trabajo permiten establecer que aspectos deben estar regularizados como parte de la gestión por procesos. Dentro de ellos los siguientes puntos como conclusión: se encontró que la Gestión por Procesos crea un espacio funcional en la administración de la carrera, que permite evaluar los componentes del sistema, agregando que este tipo de gestión puede ser utilizada por terceros con propósitos comparativos con otras instituciones de características similares.

En general las entidades educativas tienen crisis de planificación, con respecto a este tema la presente investigación afirma que después de establecer el tipo de gestión es prioridad del modelo propuesto la variable "Metodología" dentro de la cual se empieza con la planificación con la finalidad establecer y aclarar los puntos estratégicos de la carrera, que es la parte medular sobre la cual giran alrededor los procesos. Dando lugar a un mejoramiento institucional, logrando reducción de tiempo; elevando los indicadores Eficiencia Organizacional E.O.

Se constató que el uso de ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, y actuar) en la Gestión propuesta, inciden en el cumplimiento y control de los procesos estableciendo detalles, secuencialidad y responsables de los mismos; esta información lo respalda el personal durante la investigación. En este sentido se comprende que cuando las políticas de Funciones y Competencias Administrativas son normadas, y estandarizadas da lugar al seguimiento de las actividades sin necesidad de la presencia y presión del director.

Es evidente que la entrega oportuna de resultados de cada proceso al cliente comprueba que, el mapa del proceso donde consta el diseño previamente revisado y omitido pasos repetitivos, ahorran a la carrera tiempo y recursos. Ofreciendo resultados que causan mayor grado de satisfacción al usuario, siendo un indicador de Calidad dentro de la gestión. Relacionado al tema se concluye que un plan de comunicación interna se necesita para llevar la ejecución de los procesos a un crecimiento mayor del esperado.

Cabe agregar que en el nivel de eficiencia se encontró que la calidad obtenida se contrasta, en base a los resultados de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo; en otras palabras las salidas son indicadores del proceso que señalan si cumplen o no cumplen con el criterio exigido de cada proceso añadiendo valor, tomando en cuenta que en este tipo de gestión prima la vinculación de la carrera con el cliente.

RECOMENDACIONES

Al fin y al cabo los aspectos que se originan del modelo propuesto, en definitiva, desarrolla la gestión institucional, cumpliendo con una exigencia de acreditación; esto implica poseer organización, procedimientos, y procesos estandarizados en su administración. Por ende se sugiere que los documentos sean claros, precisos y sin ambigüedad de interpretación complementado los procesos, métodos, y sirva a los responsables en las actividades para analizar, y comprender con agilidad.

Parte de las recomendaciones es poner énfasis en la aplicación de autoevaluación del personal, sobre el nuevo tipo de gestión de forma que se desarrollen destrezas en los procesos, y propiciar habilidades en el uso de herramientas y métodos; contribuyendo a una mejora continua del sistema, asegurando calidad, más valor añadido al cliente.

Como complemento, se sugiere emitir un informe presupuestario en base al nuevo modelo, considerando los procesos estratégicos, operativos, y de apoyo, identificados; para una justa asignación de recursos y poder hacer uso de ellos en el momento que se los necesite para ejecutar las actividades de la gestión. Chequeando que los recursos se asignen correctamente, y por consecuente cumpliendo con las exigencias propias de una sociedad demandante de mejores servicios.

Además se invita a alinear la estrategia de la carrera tomando como eje la gestión por procesos con la estrategia institucional, para que sean congruentes y consistentes en la aplicación del nuevo modelo propuesto en una jornada donde participe todo el personal. Tomando en cuenta que las funciones administrativas se ejecuten y se cumplan en el camino hacia el logro de los nuevos objetivos para lograr los resultados deseados.

Finalmente se recomienda aplicar este modelo de Eficiencia Organizacional en la carrera de Teleinformática así como en otras carreras de la Universidad, ya que su implementación ayudará a generar información suficiente para que la institución sea evaluada; y para a futuro continuar con más investigaciones sobre la administración universitaria.

BIBLIOGRAFÍA

- Adriana Segovia Romo, J. M. (Octubre de 2011). *El Rol de la remuneración variable en la efectividad organizacional de las empresas*. Obtenido de http://www.tic.org.ar/plataforma1/courses/PERSONAL2/work/4fdb38830d85eEl_Rol_de_la_Remuneracixn_Variable_en_la_Efectividad_Organizacional_de_las_Empresas.pdf
- Alvarez, V. F. (mayo de 2002). Propuesta estratégica institucional para el desarrollo administrativo de la universidad estatal de Milagro. Guayaquil: tesis UG.
- Andrade, B. H. (2002). *Reclutamiento y selección de personal*. Obtenido de http://www.depi.itchiuhua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriadmon/cursoarh/tomo1/ppt/empresa_x__rec_y_seleccion.ppt
- Ariza, Á. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla - Colombia: Ediciones Uninorte.
- Ballester, M. C. (2009). *Las Relaciones Públicas en la Gestión de Comunicación Interna*. Obtenido de <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15719/1/LIBRO%20Las%20relaciones%20p%C3%BAblicas%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf>
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando integral (balance scorecard)*. Madrid: ESIC Editorial.
- Baraybar, F. A. (2011). *El cuadro de Mando integral (balanced scorecard)*. Madrid: ESIC Editorial.
- Beltrán, J., Miguel, C., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (s.f.). *Guía para una gestión basada en procesos*.
- Bermúdez, M. J. (Diciembre de 2009). *Proyecto Gestión por procesos*. Obtenido de <http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/utlab/CuestionarioAutoevaluacionPr ocesos.pdf>
- Betancourt, O. B. (septiembre de 2010). *digibug.ugr.es*. Obtenido de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/15411/1/19563085.pdf>

- Betancourt, O. B. (Septiembre de 2010). *Tesis doctoral Desarrollo del ámbito informacional desde la perspectiva de la sistematización de la vigilancia científica y tecnológica en organizaciones empresariales*. Obtenido de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/15411/1/19563085.pdf>
- Broggi, A. (Diciembre de 2010). *Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Buenos Aires*. Obtenido de Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración: <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/investigacion/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf>
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión por procesos alineados a la estrategia*. Chile: Editorial Evolución S.A.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo - CINDA. (1992). *Administración Universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica*. Santiago de Chile: Editorial Multivac Ltda.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Comisión de Intervención y Fortalecimiento Institucional "Universidad de Guayaquil". (2014). Plan de Excelencia "Universidad de Guayaquil". Guayaquil: Ediciones Don Bosco.
- D'ancona, C. (1998). *metodología cuantitativa*. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CCoQFjAD&url=http%3A%2F%2Fdspace.universia.net%2Fbitstream%2F2024%2F946%2F1%2FLA%2BENCUESTA%2Fdocx&ei=uYz_VIHnM4i9ggToo4RY&usq=AFQjCNGe5CdNj289dkEd-OLcHKF4xt1lBA&sig2=w7
- definición.de. (2008). *Definición*. Obtenido de <http://definicion.de/gestion/>
- Encina, G. B. (2006). *Validez del proceso de selección*. Obtenido de <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/03s.htm>
- Enrique, A. M., Madroñero, M. G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La Planificación de Comunicación Empresarial*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barceloa.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*.

- Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Ferrari, C., & Contreras, N. (2008). Universidades en América Latina sugerencias para su modernización. *Nueva Sociedad*, 23-38.
- Fraga, K. H. (2013). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1311/funciones.html>
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Garzón Castrillon, A. (23 de abril de 2012). *Tesis Doctorales en Red TED*. Obtenido de <http://www.tesisenred.net/handle/10803/96828>
- González, H. (septiembre de 2009). *Mapa de procesos*. Obtenido de <http://www.calidad-gestion.com.ar>
- Hernández, L. D. (Mayo de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/administracion-cientifica-y-teoria-clasica-de-la-administracion.htm
- Kreps G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. España: Addison Wesley Iberoamericana.
- Lab. Latinoamerica de investigación social. (2011). *Estrategia de sistematización y seguimiento*. Obtenido de <http://ejercicioenelmercado.blogspot.com/2011/03/estrategia-de-sistematizacion-y.html>
- Linerós, C. M. (Marzo de 2010). *Ajuste del modelo de gestión de calidad ISO 9001:2000 para evaluar instituciones de educación superior en Chile*. Obtenido de <http://0-hera.ugr.es/adrastea.ugr.es/tesisugr/118711546.pdf>
- Mayo Alegre, L. C. (abril de 2009). *Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/acb.htm>

- Ministerio de Fomento. (Mayo de 2005). *La Gestión por Procesos*. Obtenido de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Paredes, G. (2004). *Implementación del Balance Scorecard*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos40/balanced-score-card/balanced-score-card2.shtml>
- Pelayo, C. M. (Agosto de 1999). *Ilustrados*. Obtenido de <http://www.ilustrados.com/tema/114/principales-Teorias-Administrativas-principales-enfoques.html>
- PhD, G. R. (1972). *Principios de la Administración*. Mexico DF: Compañía Editorial Continental S.A.
- Presentation Process. (abril de 2015). *4 creatives balanced scorecard*. Obtenido de <http://www.presentation-process.com/balanced-scorecard-template.html>
- Ramírez, L. M. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Edición electrónica.
- Ramírez, L. M. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Edición electrónica.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Tiravanti, V. H., Montoya, V. V., & Millán, I. C. (2005). *Planificación aplicada a la Gestión Estratégica Universitaria*. Lima: Universidad Peruana Cayetano.
- Tiravanti, V. H., Montoya, V. V., & Millán, I. C. (2005). *Planificación aplicada la gestión estratégica universitaria*. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Toffler, A. (1979). *La Tercera Ola*. Bantam Books.
- Universidad de Guayaquil, CES. (2014). *Plan de excelencia universitaria*. Quito: Don Bosco.

Universidad de San Buenaventura Medellín. (abril de 2015). *Gestión por procesos*. Obtenido de <http://www.usbmed.edu.co/index.php/gestion-de-procesos>

Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí. (2013). *Plan Estratégico Institucional*. Obtenido de <http://www.ulead.edu.ec/wp-content/uploads/2012/11/Actualizacion-Plan-Estrategico-2013-2015.pdf>

Universidad Nacional de Colombia. (abril de 2015). *Seminario de investigación*. Obtenido de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007219/lecciones/cap_4/sub8.html

Universidad Nacional de La Plata. (Junio de 2010). *Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata*. Obtenido de http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/estrategia_5___administracion_y_gestion_pe_2010_2014.pdf

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2012). *Plan Estatégico Institucional 2012 - 2021*. Obtenido de <http://www.unmsm.edu.pe/archivos/plan-estrategico-2012-04.pdf>

Urquijo, J. I., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo*. Barranquilla: Editorial Texto, C.A.

Urquijo, J. I., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo*. Caracas: Editorial Texto, C.A.

Urquillo, J. I., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo*. Caracas: Editorial Texto, C.A.

Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Vivas, F. (Noviembre de 2012). *Administración pública*. Colombia.