



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR.**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN  
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA.**

**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL.**

**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**

**“TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL”**

**TEMA**

**“SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN  
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD  
ESTATAL DE BOLÍVAR EN EL AÑO 2015”**

**AUTORA:**

**ANDREA ELEANA PARREÑO CHÁVEZ**

**DIRECTOR:**

**ING. VÍCTOR HUGO QUIZHPE**

**PARES ACADÉMICOS**

**ING. JORGE GOYES    ING. CLARA MOREJÓN**

**Guaranda- Ecuador**

**2015**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR.**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA.**  
**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL.**  
**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**  
**“TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN**  
**DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL”**

**TEMA**

**“SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD**  
**ESTATAL DE BOLÍVAR EN EL AÑO 2015”**

**AUTORA:**

**ANDREA ELEANA PARREÑO CHÁVEZ**

**DIRECTOR:**

**ING. VÍCTOR HUGO QUIZHPE**

**PARES ACADÉMICOS**

**ING. JORGE GOYES    ING. CLARA MOREJÓN**

**Guaranda- Ecuador**

**2015**



## **I. DEDICATORIA.**

A la bienaventurada virgen María, quien siempre intercedió por mí ante Dios y escucho todas mis peticiones, y supo llenarme de fortaleza y guiarme por el mejor camino para así cumplir con este momento tan especial en mi vida.

De igual manera a mis padres; que fueron el pilar fundamental en mi carrera ya que con su amor, comprensión, confianza y apoyo incondicional me han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

De todo corazón a mis hermanos Diana; Paquita y Hendry, por brindarme un apoyo incondicional y por estar conmigo en buenos y malos momentos.

A Víctor Hugo Espinoza por ser más que un amigo y ser un apoyo importante en mi vida.

A mis profesores, que supieron transmitir sus conocimientos y esto es la cosecha de lo que sembraron en mí.

**Andrea Parreño**

## **II. AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a la Virgen María por protegerme y poner en mi camino a personas maravillosas y sinceras que permanecen conmigo.

Con todo mi amor agradezco a mis hermosos padres, quienes han estado siempre conmigo y me han sabido llenar de valores, corrigiendo mis faltas y valorando mis triunfos.

A mis hermanos; Diana, Paquita y Hendry quien con su amor y sus palabras ha estado presente en mi vida.

Un fraterno agradecimiento a mi directo Ing. Víctor Hugo Quizhpe por su paciencia y comprensión, y a mis pares académicos Ing. Jorge Goyes y a la Ing. Clara Morejón por la comprensión brindada, su apoyo y conocimientos impartidos en el trabajo de grado.

**Andrea Parreño**

### **III. CERTIFICADO DEL DIRECTOR**

CERTIFICA:

Que, el Trabajo de Graduación titulado: “**SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR EN EL AÑO 2015**” de la autoría de la estudiante Andrea Eleana Parreño Chávez, previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, ha sido dirigido y asesorado por mi persona, bajo los lineamientos dispuestos por la Facultad, por lo que se encuentra listo para su defensa.

Guaranda, 19 de octubre del 2015

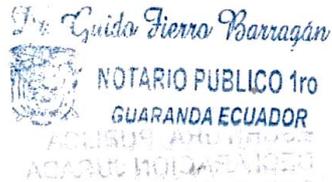


ING. VÍCTOR HUGO QUIZHPE

Director

## IV. AUTORÍA NOTARIADA

### AUTORÍA NOTARIADA



Las ideas, criterios y propuesta expuestos en el presente informe final para el Trabajo de Graduación con el Tema:

**“SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR EN EL AÑO 2015”.**

Es exclusiva responsabilidad de la autora.

**ANDREA ELEANA PARREÑO CHÁVEZ C.I. 0503546954**

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'A. Parreño', written over a horizontal line.

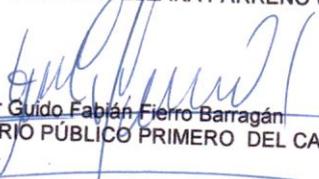
*Dr. Guido Fierro Barragán*  
 NOTARIO PÚBLICO 1ro  
GUARANDA ECUADOR

ESCRITURA PÚBLICA  
DECLARACION JURADA

Señorita ANDREA ELEANA PARREÑO CHÁVEZ

En la ciudad de Guaranda, Capital de la Provincia de Bolívar, República del Ecuador, hoy día MARTES, CUATRO DE AGOSTO DE DOS MIL QUINCE, ante mí, Doctor GUIDO FABIAN FIERRO BARRAGAN, NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA, comparece la señorita ANDREA ELEANA PARREÑO CHÁVEZ. La compareciente es de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de estado civil, soltera, capaz de contraer obligaciones, domiciliada en esta ciudad y Cantón, a quien de conocer doy fe, en virtud de haberme exhibido su cédula de ciudadanía y papeleta de votación cuya copia adjunto a esta escritura. Advertida por mí el Notario de los efectos y resultados de esta escritura, así como examinados en forma separada, de que comparece al otorgamiento de la misma sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción, juramentada en debida forma, prevenida de la gravedad del juramento, de las penas de perjurio y de la obligación que tiene de decir la verdad con claridad y exactitud, bajo juramento declara lo siguiente: "Previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, que los criterios e ideas emitidas en el presente trabajo de investigación titulado "SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR EN EL AÑO 2015", son de mí exclusiva responsabilidad en calidad de autora. Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad." (Hasta aquí la declaración juramentada rendida por la compareciente, la misma que queda elevada a escritura pública con todo el valor legal). Para el otorgamiento de esta escritura pública se observaron todos los preceptos legales del caso; y leída que le fue a la compareciente íntegramente por mí el Notario, se ratifica en todo su contenido y firma conmigo en unidad de acto. Incorporo esta escritura pública al protocolo de instrumentos públicos, a mi cargo. De todo lo cual doy fe.-

  
Señorita ANDREA ELEANA PARREÑO CHÁVEZ

  
Doctor Guido Fabian Fierro Barragán  
NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA

DOY FE: Que esta copia fotostática  
ES EXACTA A SU ORIGINA  
que me fue exhibido.

Guaranda, 04 de Agosto del 2015.

  
*Dr. Guido Fierro Barragán*  
NOTARIO PÚBLICO 1ro. DEL CANTON GUARANDA

*Dr. Guido Fierro Barragán*  
 NOTARIO PÚBLICO 1ro  
GUARANDA ECUADOR

*DFB*

## V. TABLA DE CONTENIDOS

I.	DEDICATORIA.....	i
II.	AGRADECIMIENTO .....	ii
III.	CERTIFICADO DEL DIRECTOR .....	iii
IV.	AUTORÍA NOTARIADA .....	iv
V.	TABLA DE CONTENIDOS.....	vi
VII.	LISTA DE GRÁFICOS. ....	xii
VIII.	LISTA DE ANEXOS.....	xvi
IX.	RESUMEN EJECUTIVO.....	xvii
X.	INTRODUCCIÓN.....	xx
	CAPÍTULO I GENERALIDADES.....	17
1.1	TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.2	ANTECEDENTES .....	19
1.3	PROBLEMA.....	21
1.3.1	Formulación del Problema .....	21
1.3.2	Subproblemas .....	21
1.4	JUSTIFICACIÓN .....	22
1.5	OBJETIVOS.....	23
1.5.1	Objetivo General .....	23
1.5.2	Objetivos Específicos.....	23
1.6	MARCO TEÓRICO.....	24
1.6.1	Marco Referencial .....	24
1.6.2	Marco Georeferencial .....	26
1.6.3	Marco Legal.....	27
1.6.4	Marco Conceptual.....	29
1.6.5	Teoría Científica.....	33
1.7	HIPÓTESIS .....	37
1.8	VARIABLES .....	37
1.8.5	Variable Independiente.....	37
1.8.6	Variable Dependiente.....	37
1.9	METODOLOGÍA .....	38
1.10	MÉTODOS .....	38
1.11	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	38
1.12	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS	39

1.13	UNIVERSO.....	39
1.14	PROCESAMIENTO DE DATOS .....	40
2.1	TABULACIÓN, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	42
2.2	DETERMINACIÓN DEL TIPO ORGANIZACIÓN EXISTEN EN LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	98
2.2.1	Proceso Administrativo de la Universidad Estatal de Bolívar .....	98
2.2.2	Facultad de Ciencias Admi. Gestión Empresarial e Informática....	101
2.2.3	Su Organización .....	102
2.2.3.1	El Entorno de la Empresa y la Planeación .....	105
2.3	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	116
2.4	CONCLUSIONES.....	119
2.5	RECOMENDACIONES .....	121
CAPÍTULO III.....		122
3.1	TEMA.....	123
3.2	OBJETIVOS.....	123
3.2.1	General.....	123
3.2.2	Específicos.....	123
3.3	PROCESOS ESTRATÉGICOS DEL MODELO .....	127
3.3.1	Descomposición de Factores Críticos de Éxito .....	127
3.3.2	Proceso Estratégico .....	127
3.3.3	Procesos Operativos .....	128
3.3.4	Balance Score Card .....	128
3.3.5	Mapa Estratégico.....	129
3.3.6	Metas POA.....	129
3.3.7	Malance Score Card Planes .....	130
3.3.8	Metas Planes .....	130
3.4	FLUJOGRAMAS.....	131
3.5	MAPAS ESTRATÉGICOS .....	139
3.6	CUADROS OPERATIVOS.....	145
3.7	MANUAL DE COMPETENCIAS POR FUNCIONES.....	158
3.7.1	Denominación de la Función: Decano.....	158
3.7.2	Denominación de la Función: Vicedecano .....	169
3.7.3	Denominación de la Función: Directores de Escuelas .....	181
3.7.4	Denominación de la Función: Operativos.....	189
3.7.5	Manual de Indicadores de Gestión.....	197

<b>3.8</b>	<b>MANUAL DE EVALUACIÓN MONITOREO .....</b>	<b>206</b>
3.8.1	Implementación el monitoreo .....	209
3.8.2	Analizar los resultados .....	210
3.8.3	Los informes .....	212
<b>3.9</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>214</b>
<b>3.10</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>215</b>
<b>3.11</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>217</b>
<b>3.12</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>219</b>

## VI. TABLA DE CONTENIDOS.

TABLA 1 TALENTO HUMANO .....	39
TABLA 2 ¿CARGO QUE OCUPA' .....	42
TABLA 3 ¿DESDE CUANDO OCUPA EL CARGO? .....	43
TABLA 4 NIVEL DE EDUCACIÓN.....	44
TABLA 5 TÍTULO PROFESIONAL .....	45
TABLA 6 ¿QUIÉN ES SU JEFE INMEDIATO? .....	46
TABLA 7 ¿A QUIÉN REPORTA USTED SUS RESULTADOS? .....	47
TABLA 8 ¿EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES EN LA FACULTAD? .....	48
TABLA 9 ¿AL ASIGNARLE SU CARGO SE LE EXPLICÓ LA FUNCIÓN ESPECÍFICA QUE TIENE SU CARGO? .....	49
TABLA 10 ENUMERE LAS CINCO PRINCIPALES FUNCIONES DE SU CARGO.....	50
TABLA 11 ¿CONOCE USTED LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDA?.....	51
TABLA 12 ¿CONOCE USTED LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD?.....	52
TABLA 13 ¿CONOCE LA MISIÓN DE LA FACULTAD? .....	53
TABLA 14 ¿CONOCE LA VISIÓN DE LA FACULTAD? .....	54
TABLA 15 ¿CUÁL ES EL NEGOCIO DE LA FACULTAD? .....	55
TABLA 16 ¿ CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA FACULTAD? ....	56
TABLA 17 ¿CUÁLES SON LOS VALORES DE LA FACULTAD? .....	57
TABLA 18 ¿PARTICIPÓ USTED EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA FACULTAD? .....	58
TABLA 19 ¿REALIZA PLANIFICACIÓN LA FACULTAD?.....	59
TABLA 20 ¿PARTICIPA USTED EN REUNIONES Y PLANIFICACIÓN EN LA FACULTAD? .....	60
TABLA 21¿CADA CUÁNTO PARTICIPA USTED EN REUNIONES Y PLANIFICACIÓN EN LA FACULTAD?.....	61
TABLA 22¿QUÉ MECANISMOS UTILIZA PARA COMUNICAR LOS PLANES DE LA FACULTAD? .....	62
TABLA 23 ¿CONOCE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA FACULTAD? .....	63
TABLA 24¿CONOCE CUÁLES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS HAYAN SIDO EVALUADOS? .....	64
TABLA 25 ¿TRABAJA USTED EN EQUIPO?.....	65
TABLA 26¿QUÉ ACTIVIDADES USTEDES HAN PLANIFICADO EN EQUIPO? .....	66
TABLA 27¿CUÁLES SON LAS ÚLTIMAS CAPACITACIONES QUE HA RECIBIDO DE LOS ÚLTIMOSAÑOS POR PARTE DE LA FACULTAD? .....	67
TABLA 28 ¿EXISTE UN SISTEMA DE MONITOREO EN LA FACULTAD? .....	68
TABLA 29 ¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE LE EVALUARON? .....	69
TABLA 30 ¿QUÉ CARGO OCUPA?.....	70

TABLA 31;DESDE CUÁNDO OCUPA EL CARGO? .....	71
TABLA 32 NIVEL DE EDUCACIÓN.....	72
TABLA 33 TÍTULO PROFECIONAL.....	73
TABLA 34 ¿QUIÉN ES SU JEFE INMEDIATO? .....	74
TABLA 35 ¿A QUIEN REPORTA USTED SUS RESULTADOS? .....	75
TABLA 36 ¿EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES EN LA FACULTAD? .....	76
TABLA 37 ¿AL ASIGNARLE SU CARGO SE LE EXPLICÓ LA FUNCIÓN ESPECIFICA QUE TIENE SU CARGO? .....	77
TABLA 38 ENUMERE LAS CINCO PRINCIPALES FUNCIONES DE SU CARGO .....	78
TABLA 39¿CONOCE USTED LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD? .....	79
TABLA 40 ¿CONOCE USTED LA MISIÓN DE LA FACULTAD?.....	80
TABLA 41 ¿CONOCE USTED LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD? .....	81
TABLA 42 ¿CONOCE USTED LA VISIÓN DE LA FACULTAD? .....	82
TABLA 43 ¿CUÁL ES EL NEGOCIO DE LA FACULTAD? .....	83
TABLA 44 ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA FACULTAD?.....	84
TABLA 45 ¿CUÁLES SO LOS VALORES DE LA FACULTAD? .....	85
TABLA 46 ¿PARTICIPÓ USTED EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA FACULTAD? .....	86
TABLA 47 ¿REALIZA PLANIFICACIÓN LA FACULTAD?.....	87
TABLA 48 ¿PARTICIPA USTED EN REUNIONES Y PLANIFICACIÓN EN LA FACULTAD? .....	88
TABLA 49¿CADA CUÁNTO PARTICIPA USTED EN REUNIONES Y PLANIFICACIÓN EN LA FACULTAD?.....	89
TABLA 50 ¿QUÉ MECANISMOS UTILIZA EL LÍDER PARA COMUNICAR LOS PLNES DE LA FACULTAD? .....	90
TABLA 51 ¿CONOCE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA FACULTAD? .....	91
TABLA 52 ¿CONOCE CUAÁLES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS HAYAN SIDO EVALUADOS? .....	92
TABLA 53 ¿TRABAJA USTED EN EQUIPO?.....	93
TABLA 54 ¿QUÉ ACTIVIDADES USTEDES HAN PLANIFICADO EN EQUIPO? .....	94
TABLA 55 ¿CUÁLES SON LAS ÚLTIMAS CAPACITACIONES QUE HA RECIBIDO LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS POR PARTE DE LA FACULTAD? .....	95
TABLA 56 ¿EXISTE UN SISTEMA DE MONITOREO EN LA FACULTAD? .....	96
TABLA 57 ¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE LE EVALUARON? .....	97
TABLA 58 DE CONTINGENCIA .....	116
TABLA 59 GRADOS DE LIBERTAD .....	118
TABLA 60 PLAN ESTRATÉGICO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – GESTIÓN POR RESULTADOS.....	145

<b>TABLA 61 FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>146</b>
<b>TABLA 62 FORMULACIÓN PLAN OPERATIVO .....</b>	<b>151</b>
<b>TABLA 63 FORMULACIÓN DE METAS .....</b>	<b>155</b>
<b>TABLA 64 GRÁFICO PARA LOS INDICADORES PROPUESTOS.....</b>	<b>201</b>
<b>TABLA 65 TABLA DE REGISTROS DE DATOS DE ÁREA, GENERADA A PARTIR DE LA MATRIZ DE PROGRAMACIÓN .....</b>	<b>210</b>
<b>TABLA 66 TABLA PARA REGISTRO DE DATOS DEL ÁREA DEL PERÍODO 1 A PARTIR DEL PRESUPUESTO .....</b>	<b>210</b>

## VII. LISTA DE GRÁFICOS.

GRÁFICO 1 CARGO QUE OCUPA EN LA FACULTAD.....	42
GRÁFICO 2 TIEMPO QUE LLEVA OCUPANDO EL CARGO EN LA FACULTAD. ....	43
GRÁFICO 3 NIVEL DE EDUCACIÓN.....	44
GRÁFICO 4 TÍTULO PROFESIONAL .....	45
GRÁFICO 5 ¿QUIÉN ES SU JEFE INMEDIATO?.....	46
GRÁFICO 6 ¿A QUIÉN REPORTA USTED SUS RESULTADOS? .....	47
GRÁFICO 7 ¿EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES EN LA FACULTAD? .....	48
GRÁFICO 8 ¿AL ASIGNARLE SU CARGO SE LE EXPLICÓ LA FUNCIÓN ESPECÍFICA QUE TIENE SU CARGO?.....	49
GRÁFICO 9 PRINCIPALES FUNCIONES DE CADA CARGO.....	50
GRÁFICO 10 ¿CONOCE USTED LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD? .....	51
GRÁFICO 11 ¿CONOCE LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD?.....	52
GRÁFICO 12 ¿CONOCE USTED LA MISIÓN DE LA FACULTAD?.....	53
GRÁFICO 13 ¿CONOCE USTED LA VISIÓN DE LA FACULTAD?.....	54
GRÁFICO 14 ¿CUÁL ES EL NEGOCIO DE LA FACULTAD? .....	55
GRÁFICO 15 ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA FACULTAD? .....	56
GRÁFICO 16 ¿CUÁLES SON LOS VALORES DE LA FACULTAD?.....	57
GRÁFICO 17 ¿PARTICIPÓ USTED EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA FACULTAD? .....	58
GRÁFICO 18 ¿REALIZA PLANIFICACIÓN LA FACULTAD?.....	59
GRÁFICO 19 ¿PARTICIPA USTED EN REUNIONES Y PLANIFICACIÓN EN LA FACULTAD? .....	60
GRÁFICO 20 ¿CADA CUÁNTO PARTICIPA USTED EN REUNIONES Y PLANIFICACIÓN EN LA FACULTAD? .....	61
GRÁFICO 21 ¿QUÉ MECANISMO UTILIZA EL LÍDER PARA COMUNICAR LOS PLANES DE LA FACULTAD? .....	62
GRÁFICO 22¿CONOCE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA FACULTAD? .....	63
GRÁFICO 23 ¿CONOCE CUÁLES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS HAYAN SIDO EVALUADOS? .....	64
GRÁFICO 24 ¿TRABAJA USTED EN EQUIPO?.....	65
GRÁFICO 25 ¿QUÉ ACTIVIDADES USTEDES HAN PLANIFICADO EN EQUIPO? ....	66
GRÁFICO 26 ¿CUÁLES SON LAS ÚLTIMAS CAPACITACIONES QUE HA RECIBIDO LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS POR PARTE DE LA FACULTAD? .....	67
GRÁFICO 27 ¿EXISTE UN SISTEMA DE MONITOREO EN LA FACULTAD? .....	68

GRÁFICO 28 ¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE LE EVALUARON?.....	69
GRÁFICO 29 ¿CARGO QUE OCUPA? .....	70
GRÁFICO 30 ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA OCUPANDO EL CARGO? .....	71
GRÁFICO 31 NIVEL DE EDUCACIÓN. ....	72
GRÁFICO 32 TÍTULO PROFESIONAL .....	73
GRÁFICO 33 ¿QUIÉN ES SU JEFE INMEDIATO?.....	74
GRÁFICO 34 ¿A QUIÉN REPORTA USTED SUS RESULTADOS? .....	75
GRÁFICO 35 ¿EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES EN LA FACULTAD? .....	76
GRÁFICO 36 ¿AL ASIGNARLE SU CARGO SE LE EXPLICÓ LA FUNCIÓN ESPECÍFICA QUE TIENE SU CARGO? .....	77
GRÁFICO 37 SELECCIONE LA PRINCIPAL FUNCIÓN DE SU CARGO. ....	78
GRÁFICO 38 ¿CONOCE USTED LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD? .....	79
GRÁFICO 39 ¿CONOCE LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD?.....	80
GRÁFICO 40 ¿CONOCE USTED LA MISIÓN DE LA FACULTAD? .....	81
GRÁFICO 41 ¿CONOCE USTED LA VISIÓN DE LA FACULTAD?.....	82
GRÁFICO 42 ¿CUÁL ES EL NEGOCIO DE LA FACULTAD? .....	83
GRÁFICO 43 ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA FACULTAD? .....	84
GRÁFICO 44 ¿CUÁLES SON LOS VALORES DE LA FACULTAD?.....	85
GRÁFICO 45 ¿PARTICIPÓ USTED EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA FACULTAD? .....	86
GRÁFICO 46 ¿REALIZA PLANIFICACIÓN LA FACULTAD?.....	87
GRÁFICO 47 ¿PARTICIPA USTED EN REUNIONES Y PLANIFICACIÓN EN LA FACULTAD? .....	88
GRÁFICO 48 ¿CADA CUÁNTO PARTICIPA USTED EN REUNIONES Y PLANIFICACIÓN EN LA FACULTAD? .....	89
GRÁFICO 49 ¿QUÉ MECANISMO UTILIZA EL LÍDER PARA COMUNICAR LOS PLANES DE LA FACULTAD? .....	90
GRÁFICO 50 ¿CONOCE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA FACULTAD? ....	91
GRÁFICO 51 ¿CONOCE CUÁLES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS HAYAN SIDO EVALUADOS? .....	92
GRÁFICO 52 ¿TRABAJA USTED EN EQUIPO? .....	93
GRÁFICO 53 ¿QUÉ ACTIVIDADES USTEDES HAN PLANIFICADO EN EQUIPO? ....	94
GRÁFICO 54 ¿CUÁLES SON LAS ÚLTIMAS CAPACITACIONES QUE HA RECIBIDO LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS POR PARTE DE LA FACULTAD? .....	95
GRÁFICO 55 ¿EXISTE UN SISTEMA DE MONITOREO EN LA FACULTAD? .....	96
GRÁFICO 56 ¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE LE EVALUARON?.....	97

<b>GRÁFICO 57 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UEB. FUENTE:</b>	
<b>UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR .....</b>	<b>99</b>
<b>GRÁFICO 58 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FACULTAD DE C.C.</b>	
<b>ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA .....</b>	<b>101</b>
<b>GRÁFICO 59 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA</b>	
<b>PREGUNTA NÚMERO 7: .....</b>	<b>103</b>
<b>GRÁFICO 60 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA</b>	
<b>PREGUNTA NÚMERO 7: .....</b>	<b>103</b>
<b>GRÁFICO 61 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LAS</b>	
<b>PREGUNTAS 10, 11, 12, 13 Y 16: .....</b>	<b>104</b>
<b>GRÁFICO 62 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE</b>	
<b>LAS PREGUNTAS 10, 11, 12, 13 Y 16: .....</b>	<b>104</b>
<b>GRÁFICO 63 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA</b>	
<b>PREGUNTA NÚMERO 19: .....</b>	<b>106</b>
<b>GRÁFICO 64 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA</b>	
<b>PREGUNTA NÚMERO 26: .....</b>	<b>106</b>
<b>GRÁFICO 65 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA</b>	
<b>PREGUNTA NÚMERO 19: .....</b>	<b>107</b>
<b>GRÁFICO 66 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA</b>	
<b>PREGUNTA NÚMERO 26: .....</b>	<b>107</b>
<b>GRÁFICO 67 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA</b>	
<b>PREGUNTA NÚMERO 23: .....</b>	<b>108</b>
<b>GRÁFICO 68 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA</b>	
<b>PREGUNTA NÚMERO 22: .....</b>	<b>109</b>
<b>GRÁFICO 69 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA</b>	
<b>PREGUNTA NÚMERO 28: .....</b>	<b>110</b>
<b>GRÁFICO 70 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA</b>	
<b>PREGUNTA NÚMERO 28: .....</b>	<b>110</b>
<b>GRÁFICO 71 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA</b>	
<b>PREGUNTA 16: .....</b>	<b>112</b>
<b>GRÁFICO 72 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA</b>	
<b>PREGUNTA NÚMERO 16: .....</b>	<b>113</b>
<b>GRÁFICO 73 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA</b>	
<b>PREGUNTA NÚMERO 27: .....</b>	<b>115</b>
<b>GRÁFICO 74 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA</b>	
<b>PREGUNTA NÚMERO 27: .....</b>	<b>115</b>
<b>GRÁFICO 75 CADENA DE VALOR .....</b>	<b>124</b>
<b>GRÁFICO 76 MAPA DE PROCESOS .....</b>	<b>125</b>

<b>GRÁFICO 77 DINÁMICA DE LOS PROCESOS.....</b>	<b>126</b>
<b>GRÁFICO 78 DESCOMPOSICIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....</b>	<b>131</b>
<b>GRÁFICO 79 PROCESO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>132</b>
<b>GRÁFICO 80 PROCESOS OPERATIVOS.....</b>	<b>133</b>
<b>GRÁFICO 81 BALANCE SCORE CARD.....</b>	<b>134</b>
<b>GRÁFICO 82 MAPA ESTRATÉGICO .....</b>	<b>135</b>
<b>GRÁFICO 83 METAS POA .....</b>	<b>136</b>
<b>GRÁFICO 84 BALANCE SCORE CARD PLANES.....</b>	<b>137</b>
<b>GRÁFICO 85 METAS PLANES .....</b>	<b>138</b>
<b>GRÁFICO 86 MAPA ESTRATÉGICO DEL SERVICIO EDUCATIVO DE CALIDAD..</b>	<b>139</b>
<b>GRÁFICO 87 MAPA ESTRATÉGICO DE VINCULACIÓN EFECTIVA .....</b>	<b>140</b>
<b>GRÁFICO 88 MAPA ESTRATÉGICO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO .....</b>	<b>141</b>
<b>GRÁFICO 89 MAPA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN POR RESULTADOS .....</b>	<b>142</b>
<b>GRÁFICO 90 MAPA ESTRATÉGICO DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....</b>	<b>143</b>
<b>GRÁFICO 91 COMPARACIÓN DE LA PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW Y PIRÁMIDE DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>197</b>
<b>GRÁFICO 92 SISTEMAS EMPRESAS CON LA LOCALIZACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA GESTIÓN.....</b>	<b>200</b>
<b>GRÁFICO 93 METODOLOGÍA GENERAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN. ....</b>	<b>203</b>
<b>GRÁFICO 94 VERIFICACIÓN DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y EL SEGUIMIENTO DEL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS.....</b>	<b>204</b>

## **VIII. LISTA DE ANEXOS**

<b>ANEXO 1 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA FACULTAD DE C. C. A.....</b>	<b>219</b>
<b>ANEXO 2 CADENA DE VALOR.....</b>	<b>223</b>
<b>ANEXO 3 MATRIZ - PLAN ESTRATÉGICO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – GESTIÓN POR RESULTADOS. ....</b>	<b>223</b>
<b>ANEXO 4 MATRIZ - FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>224</b>
<b>ANEXO 5 MATRIZ PLAN OPERATIVO.....</b>	<b>224</b>
<b>ANEXO 6 MATRIZ DE METAS .....</b>	<b>225</b>
<b>ANEXO 7 GRÁFICO PARA LOS INDICADORES PROPUESTOS. ....</b>	<b>225</b>
<b>ANEXO 9 TABLA DE REGISTROS DE DATOS DE ÁREA, GENERADA A PARTIR DE LA MATRIZ DE PROGRAMACIÓN.....</b>	<b>226</b>
<b>ANEXO 10 TABLA PARA REGISTRO DE DATOS DEL ÁREA DEL PERÍODO 1 A PARTIR DEL PRESUPUESTO.....</b>	<b>226</b>

## **IX. RESUMEN EJECUTIVO**

El documento presente contiene el análisis sobre la situación administrativa, operativa y gerencial de la Facultad de Ciencias Administrativas, se presenta la valoración inicial sobre las condiciones presentes para el cumplimiento de funciones y objetivos organizacionales; se determina el nivel de conocimiento que tiene el personal administrativo, operativo y gerencial sobre procesos de planificación; a continuación se mide la eficiencia organizacional y resultados obtenidos por el sistema imperante para cumplir el objetivo general de la investigación.

En el primer capítulo se define el Marco Teórico donde se toman concepciones pertinentes sobre el tema que van comprobándose con la investigación realizada en la Facultad, los procesos existentes, las funciones que desarrollan y como se desenvuelven en su todo administrativo. Se desarrolla el marco referencial, georeferencial y legal que nos da la ubicación exacta de la localización de la investigación y la legalidad respectiva para su correcta aplicación y conocer específicamente sobre el sistema de gestión por procesos y la incidencia en la eficiencia organizacional.

Se plantea la hipótesis a comprobar si “Un Sistema de Gestión por Resultados incide directamente en la Eficiencia Organizacional de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática”.

Se utilizó una metodología enfocada en los resultados y análisis de tipo interpretativo, representación en tablas y de manera gráfica para su especificación. Los métodos utilizados fueron el Deductivo que nos ayuda a la deducción de las variables y el Inductivo para analizar la eficiencia del modelo actual. El tipo de investigación fue de tipo Exploratoria, Descriptiva y Correlacional.

De la encuesta aplicada a la investigación presentamos en el segundo capítulo una amplia interpretación, identificando que el problema central que atraviesa la Facultad es tener procesos centralizados, gran formalización, tramos de control limitados, departamentalización rígida y alta especialización es comprobado.

Esta problemática afecta a la universidad y por ende a todas las facultades, en la Facultad de Ciencias Administrativas se evidencia todos estos dilemas que afectan la consecución de objetivos, el compromiso y empoderamiento de los colaboradores en cumplir con sus responsabilidades, también se detectó que existe poca capacitación para los empleados y que todos sus trabajos o funciones que realizan lo empezaron hacer con ayuda de las experiencias de otras personas que iniciaron antes, y que la no existencia de un manual de competencia les conlleva a trabajar por cumplir las órdenes más no orientado a llegar a logros ni objetivos.

La inexistencia de un manual de indicadores conlleva trabajar sin conocer el porcentaje o el nivel de cumplimiento alcanzado, ya que las funciones o algún tipo de procesos que se realice no es monitoreado y tampoco sus resultados son evaluados perjudicando así la consecución de metas y el alcance de sus objetivos.

En base al diagnóstico se determina la comprobación de la hipótesis que se realizó mediante un procedimiento estadístico denominado chi cuadrado para así determinar el grado de relación que existe entre las dos variables denominado procedimiento correlacional; comprobando la hipótesis que era si “Un sistemas de Gestión por procesos incide directamente en la Eficiencia Organizacional de la facultad de Ciencias Administrativas y terminando con las respectivas conclusiones y recomendaciones de este diagnóstico.

En el tercer capítulo se plantea la cadena de valor, el mapa de proceso y la dinámica de los procesos para así ir detallando todos los procesos y requerimientos que cumplir para iniciar este sistema.

Esta sistematización determina los flujogramas de procesos críticos organizacionales; también se determina un manual de competencias, los indicadores, manual de monitoreo y evaluación.

En el primer proceso se determinan los flujogramas, especificando así los procesos para la descomposición de factores críticos de éxito, el segundo flujograma demuestra los procesos estratégicos, tercero los procesos operativos, el cuarto el Balance Score Card, quinto los mapas estratégicos, sexto las metas POA,

séptimo Balance Score Card Planes y el último flujograma las metas planes Sistema Administrativo y de indicadores orientado a la obtención de resultados, y el Sistema de Monitoreo y Seguimiento a la Gestión. Terminando con las respectivas conclusiones y recomendaciones del tercer capítulo

## **X. INTRODUCCIÓN**

La investigación se realizó en la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar se compone de varios capítulos que parten desde el diagnóstico de la situación actual hasta el planteamiento de un sistema de gestión por procesos para mejorar la eficiencia y eficacia organizacional

En la actualidad la Facultad cuenta con personal administrativo, operativo y directivo que se desempeñan bajo un sistema funcional y mecanicista que limita llegar a objetivos y metas planteadas en los documentos de planificación y declaraciones de principios y estrategias. A la par la estructura orgánica – funcional restringe la toma de decisiones con un grado de independencia que facilite cumplir procesos con mayor eficiencia.

El documento plantea un Sistema de Gestión por Procesos con la intención de mejorar el logro de resultados con mayor eficiencia y eficacia, con el requerimiento de mayor grado de independencia administrativa y operativa

La administración por procesos plantea una serie de caminos lógicos orientados a cumplir metas institucionales, determina los requerimientos funcionales necesarios para mejorar el desempeño, y establece un sistema de monitoreo y evaluación para verificar el cumplimiento y ejecutar correcciones durante el proceso; la formulación de un conjunto de procesos sistemáticos caracterizados por el acomodamiento razonable de los recursos, estructura bien definida de las responsabilidades, resultados estratégicos, los cuales deben ser cumplidos en un tiempo determinado.

La Gestión por Procesos se enfoca en medir resultados, pero esta medición se realiza en base de la implementación de indicadores de gestión siendo estos la visión de cómo se lograrán los fines establecidos.

## **CAPÍTULO I GENERALIDADES**

## **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR EN EL AÑO 2015”.

## **1.2 ANTECEDENTES**

La Universidad Estatal de Bolívar creada en 1989 se encuentra inmersa en un periodo de evaluación por parte de los entes gubernamentales encargados de la educación superior, uno de los ítems de evaluación es la gestión universitaria dentro del cual se miden la eficiencia y eficacia considerando para ello el modelo administrativo organizacional.

La Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática como parte integrante de la universidad debe cumplir indicadores de diversos tipos, en cuanto a la gestión en la evaluación interna realizada por la unidad de evaluación de la Universidad Estatal de Bolívar en el año 2014 se obtuvo una evaluación inferior al 50%. Entre ellos la carrera de Sistemas promedio 43,59 puntos, Comunicación Social 10,84 Contabilidad y Auditoría 4,06, Ingeniería Comercial 31,92, Bibliotecología 22,69, Marketing 25,13 Turismo y Hotelería 34,42, gran parte del puntaje obtenido de las carreras es atribuible a los procesos de planeamiento, monitoreo, evaluación y gestión administrativa. Lo anteriormente anotado nos permite evidenciar que la gestión institucional tiene una influencia directa sobre el resultado obtenido y que depende mucho del modelo administrativo que ha llevado a cabo la universidad.

El modelo administrativo es funcional se basa en la división del trabajo, en el cual las tareas realizadas solo se enfocan en objetivos individuales y el cumplimiento de funciones se limita a asignaciones individuales. Dicho modelo en la actualidad afecta a la visión de las instituciones porque no llegan a cumplir con el objetivo general ya que es una dificultad definir y establecer responsabilidades, afectando al desempeño general y a los objetivos institucionales por la conraindicación en las órdenes a los empleados y trabajadores.

También en el momento de implantar una visión esta debe ser medible y no solamente un enunciado que esperan alcanzar en un futuro, y en la mayoría de veces no lo logran ya que el adelanto tangible de la visión debe ser planteado con indicadores, metas con fechas establecidas y realizar respectivas correcciones a ciertas desviaciones que esta sufre en el transcurso del tiempo y así poder permanecer en su camino.

Todas estas características revelan exactamente lo que se produce en la facultad que cada departamento o cada personal trabajan en su función específica sin tener conocimiento de otras funciones dentro de la institución desarrollando la dependencia de terceros en caso de ausentarse, limitando la continuidad de las actividades requeridas.

Incluso los procesos son centralizados, acumulando poder, se crea alta dependencia de ciertas personas que al conocer profundamente los procesos específicos únicamente ellos, la institución dependerán de su cumplimiento y en caso de no estar se convierten en indispensable causando un importante problema en el desarrollo de actividades y el logro de objetivos; éstos debería cambiar y todos deben conocer todo tipo de proceso o un cierto número de procesos para que exista rotación en las funciones y no depender de ningún empleado en específico.

El control centralizado incide a un liderazgo débil y la comunicación pobre ya que la cadena hace que esta se filtre a través de todas las capas que existe la estructura orgánica y en el momento de la planificación no se toma ciertos diagnósticos ni las distintas opiniones de las personas, la manera centralizada del poder conlleva a un liderazgo débil perjudicando la eficiencia y eficacia de toda la organización por no cumplir los objetivos planificados y desviar la atención a la realización de actividades sin un horizonte definido.

La formalización es también una parte muy importante de la problemática que pasa en la universidad, desarrollando un sin números de normas en la institución, unas importantes y otras que solo producen pérdidas de tiempo conllevándole a la burocracia. Estas normas confirman el modelo de gestión.

Aquí es donde se dan la libertad de elegir a alguien para ciertas labores y darles la oportunidad de trabajar. Esto crea un alto nivel de formalización en donde todos sus empleados, siguen las directrices del líder llegando a que estas sean de mayor importancia, incluso dejando atrás las metas organizacionales a cumplir, creando una dificultad en el trato con los clientes por lo estrictos que se pueden convertir en la institución. Incitando así la facultad en sus clientes un alto grado de insatisfacción por los largos trámites interpersonales y normas establecidas.

## **1.3 PROBLEMA**

El problema central es la persistencia de un sistema administrativo basado en funciones que alienta intereses personales y dificulta la consecución de objetivos institucionales (eficiencia) medibles mediante indicadores de gestión y calidad en la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática.

### **1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Incide la Gestión por Procesos en la Eficiencia Organizacional de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática?

### **1.3.2 SUBPROBLEMAS**

- ¿La situación actual del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática limita la consecución de resultados organizacionales?
- ¿La no implementación de un Sistema Administrativo y de indicadores de desempeño y de medición no permite tener un claro alcance de sus resultados?
- ¿Al no contar con un sistema de monitoreo y seguimiento a la gestión no refleja el grado de cumplimiento de los planes, proyectos y programas de la Facultad?

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

La Gestión por Procesos persigue el cumplimiento de las políticas organizacionales y el cumplimiento de los objetivos, a través de la responsabilidad y funciones por resultados de cada empleado.

Es un conjunto de procesos sistemáticos que se caracteriza por el acomodamiento razonable de los recursos, estructura bien definida de las responsabilidades, resultados estratégicos, los cuales deben ser cumplidos en un tiempo determinado.

La Gestión por Resultados se enfoca en medir resultados, pero esta medición se lo realiza en base de la implementación de indicadores de gestión siendo estos la visión de cómo se lograrán los fines establecidos.

La Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática al igual que todas las facultades y carreras de la Universidad Estatal de Bolívar necesitan cumplir con los indicadores de evaluación y acreditación establecidos por el CEAACES, indicadores que deben tener estrecha relación con la misión y visión de la facultad alineadas a la misión y visión de la UEB. Dentro de estos elementos estratégicos (Visión) encontramos como ADN fundamental la “Gestión por resultados); para que exista una gestión por resultados es necesario que nuestra facultad establezca claramente la Gestión por Procesos ya que esta es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo esto como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos de los estudiantes; por ello es necesario analizar y redefinir los procesos al interior de nuestra facultad que apunten a la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros estudiantes, docentes y trabajadores.

Considerando que en esta unidad académica no existe un trabajo previo de esta naturaleza, la predisposición de apoyo, colaboración y aplicación de las autoridades y, la necesidad de un sistema de gestión por procesos más no una Gestión por Funciones nuestra facultad es completamente viable y especialmente aplicable esta investigación y sus resultados.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia de la Gestión por Procesos en la Eficiencia Organizacional de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la situación actual del sistema de gestión de la facultad.
- Plantear un sistema administrativo y de indicadores orientado a la obtención de resultado.
- Formular un sistema de apoyo a la gestión mediante monitoreo y evaluación de resultados.
- Proponer un modelo de mejoramiento de Eficiencia Organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática a través de la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos

## **1.6 MARCO TEÓRICO**

### **1.6.1 MARCO REFERENCIAL**

En base a la referencia obtenida de la transformación que tuvo en la Ciudad de Lanús de la Provincia de Buenos Aires Argentina la UNLa (Universidad Nacional de Lanús) que comenzó siendo una institución pequeña y actualmente está viviendo un proceso de institucionalización en desarrollo.

Debido a dedicar la mayor parte del tiempo a la autoevaluación institucional, es visualizada en este caso como un proceso y no como un corte que se hace en medio de la gestión.

La constante evaluación le generó conocimientos aplicados, en ayuda a la toma de decisiones y de la mejora de la gestión por facultades. Su finalidad que ayuda a fortalecer su gestión por resultados se enfoca en la facilitación del diálogo entre los distintos involucrados en el quehacer universitario (docente, personal de Buenas Prácticas en Evaluación y Gestión por Resultados, apoyo técnico administrativo, estudiantes y egresados) la generación de bases para la responsabilización de quienes cumplen funciones directas, administrativas, docentes, entre otras, el desarrollo de un marco de transparencia de la gestión (Maldonado Trujillo, 2013).

Construyeron subdivisiones y se construyeron sus correspondientes variables e indicadores.

Enumeraremos dos de las subdivisiones construidas:

- Servicios Administrativo: planificación y control de gestión, procesos administrativos, recursos humanos: personal administrativo y técnicos, capacitación administrativa y técnica, presupuesto por programa, articulación de la gestión administrativa con la académica, la ciencia y técnica y la de cooperación y la articulación de los procesos administrativos entre nivel central y los departamentos (Maldonado Trujillo, 2013)
- Comunicación interna y externa: Comunicación entre los distintos actores de la comunidad universitaria, comunicación interinstitucional,

mecanismos, canales e instrumentos de comunicación (internos y externos) (Maldonado Trujillo, 2013).

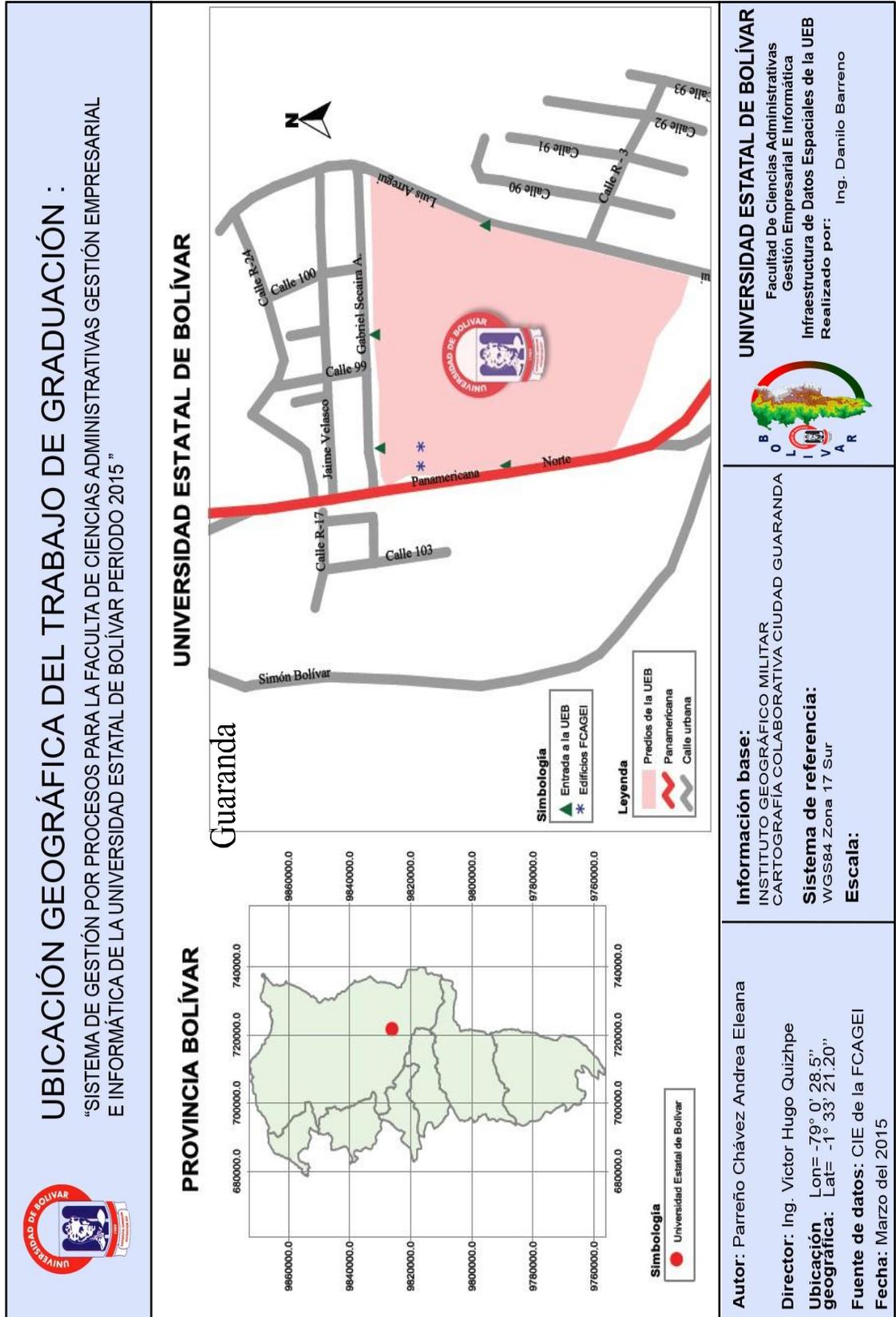
Actualmente la Universidad está viviendo un proceso de institucionalización que está en desarrollo. Las nuevas capacidades instaladas son tan importantes como el documento final sobre los resultados de la evaluación, mejorando así la toma de decisiones y posiciones para argumentar, fortalecer y defender sus puntos de vista. La participación generó “autoría” y compromiso con la institución y la búsqueda de excelencia en su gestión (Maldonado Trujillo, 2013).

La Universidad Estatal de Bolívar, como parte del Sistema de Educación Superior tiene su origen como extensión universitaria de la Universidad de Guayaquil funciono desde el 22 de octubre de 1967, adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas, fue reconocida por el CONUEP con la denominación de Universidad Estatal de Bolívar el 20 de junio de 1989 mediante decreto No 32 emitido por el H. Congreso Nacional, el Presidente Constitucional de la República firma el ejecutarse el 29 de junio del mismo año y se publica en el registro oficial No 225, el 4 de julio de 1989 (Bolívar, 2012-2016).

Actualmente cuenta con cinco facultades entre ellas la Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática que constituye una Unidad Académica de nivel Docente Superior, encargada de la formación profesional dentro del conocimiento científico técnico, la investigación y la extensión universitaria.

La facultad cuenta con una estructura orgánica vertical y no cuenta con un sistema de procesos, se maneja en base al cumplimiento de funciones que tiene cada departamento y al recibimiento de órdenes por sus superiores. Las características que tiene esta estructura es que cada capa tiene sus propias funciones y existe una escala para los empleados y en posición de progresar y de escala laboral buscan sus objetivos individuales para alcanzar otro peldaño deseado. Pero en el momento al situarse en una capa inferior de esta estructura vertical estos empleados se sienten menos valorados en comparación de las capas superiores o más altas de esta cadena.

## 1.6.2 MARCO GEOREFERENCIAL



### **1.6.3 MARCO LEGAL**

#### **➤ CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.**

**Art. 66.-** La educación es derecho irrenunciable de las personas, deber inexcusable del Estado, la sociedad y la familia; área prioritaria de la inversión, pública, requisito del desarrollo nacional y garantía de equidad social. Es responsabilidad del Estado definir y ejecutar políticas que permitan alcanzar estos propósitos. La educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, fomentará el civismo; proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimulará la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz. La educación preparará a los ciudadanos para el trabajo y para producir conocimiento. En todos los niveles del sistema educativo se procurarán a los estudiantes prácticas extracurriculares que estimulen el ejercicio y la producción de artesanías, oficios e industrias. El Estado garantizará la educación para personas con discapacidad.

#### **➤ LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Art.3.-** Fines de la Educación Superior.- La educación superior de carácter humanista, cultural y científico constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá de interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos.

**Art. 5.- Derechos de los estudiantes.-** Son derechos de los estudiantes los siguientes:

- a) Acceder, movilizarse, permanecer, egresar y titularse sin discriminación conforme sus méritos académicos:
- b) Acceder a una educación superior de calidad y pertinente, que permita iniciar una carrera académica y/o profesional en igualdad de oportunidades:

- c) Contar y acceder a los medios y recursos adecuados para su formación superior; garantizados por la Constitución:
- d) Participar en el proceso de evaluación y acreditación de su carrera:
- e) Elegir y ser elegido para las representaciones estudiantiles e integrar el gobierno, en el caso de las universidades y escuelas politécnicas:
- f) Ejercer la libertad de asociarse, expresarse y contemplar su formación bajo la más amplia libertad de cátedra e investigativa:
- g) Participar en el proceso de construcción, difusión y aplicación del conocimiento:
- h) El derecho a recibir una educación superior laica, Intercultural, democrática, incluyente y diversa, que impulse la equidad de género, la justicia y la paz:
- i) Obtener de acuerdo con sus méritos académicos becas, créditos y otras formas de apoyo económico que le garantice igualdad de oportunidades en el proceso de formación de educación superior.

**Art. 9.- La educación superior y el buen vivir.-** La educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la Interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza.

## ➤ LEY ORGÁNICO DEL SERVICIO PÚBLICO

### TITULO I

### DEL SERVICIO PÚBLICO

### CAPÍTULO ÚNICO

### PRINCIPIOS, AMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

**Art.1.- Principios.-** La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

**Art. 2.- Objetivo.-** El servicio público y la carrera administrativa tienen por objeto propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores

públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad el Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos. Oportunidades y la no discriminación.

➤ **Visión de la Universidad Estatal de Bolívar**

“Seremos una institución de educación superior con liderazgo basado en la gestión por resultados, oferta académica pertinente, tecnologías diversas, investigación, talento humano competente; que contribuya a la solución de problemas del contexto (Institucional, 2012- 2016)”

#### 1.6.4 MARCO CONCEPTUAL

- **Actividad:** Es el conjunto de tareas en un proceso o procedimiento, para que la gestión sea más factible. Las actividades en secuencia ordenada tiene resultados subprocesos o un proceso el cual es desarrollado por una administración.
- **Descentralización:** Es el trascurso de distribución de la autoridad lo que hace que se dependa de una de una autoridad central.
- **Eficiencia.-** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (Velasco J. A., 2010)
- **Eficacia.-** Grado en las que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados (Velasco J. A., 2010)
- **Estrategia.-** Planes estructurados para conseguir objetivos (Velasco J. A., 2010).
- **Flujograma.-** Es una representación gráfica de los procesos con las respectivas secuencia de las actividades que se desarrollan en el mismo.
- **Gestión.-** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa (en lo relativo a la calidad). “Hacer adecuadamente las cosas previamente planificadas para conseguir los objetivos previstos” (Velasco J. A., 2010).
- **Balance ScoreCard.-** Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas, estrategias de largo plazo. Permite

tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro (Norton, 2015).

- **POA.-** Plan Operativo Anual es un documento formal que tiene lineamientos que parten del Plan Estratégico que sirve para resumir y la manera como conseguir los objetivos cada año de cada departamento.
- **Superfluos.-** Es aquello que sobra o es innecesario.
- **Actividad.-** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades de como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Tarea.-** Es la ocupación o labor; puede ser aquello que una persona debe ejecutar.
- **Productividad.-** Es el resultado de la utilización correcta de los recursos en relación proporcional con los productos y servicios generados (Martinez S. H., 2011)
- **IES.-** Institución de Educación Superior.
- **Gestión por Procesos.**

A partir del concepto tradicional de organización como “un sistema de personas que mediante una estructura de operación y utilizando métodos de trabajo servicio claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia. (↯ Luz Angela Aldana de Vega, 2010), sistema que determina objetivos, políticas y estrategias y que incluye la estructura organizativa, las responsabilidades y las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para llevar a cabo políticas y estrategias y conseguir objetivos (Velasco J. A., 2010).
- **Indicador.-** Dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso; anticipa la medida de resultado. (Velasco J. A., 2010)
- **Los Indicadores de Gestión** son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecer por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para

evaluar el desempeño y los resultados. (Rojas, 2015); a ello deben unificarse sistemas de **Monitoreo y Seguimiento considerados como** un proceso sistemático de recopilación de datos, información y observaciones de proceso de trabajo, para saber cómo marcha el cumplimiento de los mismos en comparación con los objetivos establecidos; adicionalmente el seguimiento conceptualizado como un sistema de informes emitidos enfocados a solucionar posibles problemas que se puede presentar en los proyectos o programas en ejecución y si el desarrollo de los mismos están alcanzando objetivos organizacionales.

- **Liderazgo.-** Procesos de dirigir y orientar las actividades de los miembros de un grupo, influyendo en él para encausar sus esfuerzos hacia la consecuencia de una meta (Velasco J. A., 2010).
- **Objetivo.-** Es el punto vital que da vida al organismo administrativo donde se desenvuelve el acto o la acción es la misión de la institución o empresa (Martinez S. H., 2011).
- **Meta.-** Cuota, nivel de producción deseado por un individuo, departamento o sección de la organización y/o un avance hacia el estándar competitivo expresado cuantitativamente, en forma concreta, para su logro en un periodo determinado (Martinez S. H., 2011).
- **Planificar.-** es la elaboración de un plan donde se detalla específicamente actividades y procesos que nos alinea a la consecución de objetivos.
- **Sistemas o Procesos.-** Conjunto de operaciones y actividades interconectadas para lograr un fin determinado. Incluye políticas y normas (Martinez S. H., 2011).
- **Proceso.-** Conjunto de fases continuas, actividades mutuamente relacionadas, que ayudan a transformar elementos de entrada en resultados.
- **Sistema de Gestión.-** Sistema que determina objetivos, políticas y estrategias y que incluye la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para llevar a cabo políticas y estrategias y conseguir objetivos (Velasco J. A., 2010).

- **Subprocesos.-** Son partes bien definidas cuya finalidad hace parte de un proceso más grande.
- **Proceso relevante:** es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización (Maldonado, 2011).
- **Interfuncional:** El conjunto de mecanismos integradores y relaciones que se establecen en una organización con el fin de lograr la interconexión de las diferentes funciones y, de esa forma, lograr que todas actúen acorde para el logro de la misión, la visión y los objetivos requeridos (Franco, 2013).
- **Proceso clave:** Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio (Maldonado, 2011).
- **Tarea.-** Es la parte más pequeña en la que se puede descomponer una actividad que debe ser completada en un cierto periodo de tiempo definido.

## **1.6.5 TEORÍA CIENTÍFICA**

### **1.6.5.1 EL ENFOQUE CLÁSICO DE LA GESTIÓN**

La administración se encarga que los recursos sean bien utilizados y distribuidos en toda la organización para que sus resultados sean productivos, una buena administración cosecha buenos resultados y cumple con los objetivos propuestos conjuntamente con una gestión que trabaje con procesos claros y no complejos para sus colaboradores, mejorando así su desempeño y eliminando la división de trabajo.

Enfocándonos en la administración científica y por ende a la introducción de tareas específicas que nos plantea Frederick W. Taylor, su mensaje habitual que era la dependencia equitativa de patronos y obreros. Él pensaba que cada persona debía ser el director, especialista de sus tareas específicas y que esto les conllevaría a una gran eficiencia y así lograrían tener una mejor manera de administrar una empresa.

Taylor pensó en que la ventaja que obtendría, era remplazar al conflicto, adiestrar al personal para que ejecuten mejor su trabajo y luego que sean recompensados por su buen rendimiento. Pero las desventajas no salían a flote para él, ya que esto traería consecuencias, como un trabajo individualizado y enfocado solamente en cumplir con lo asignado y una gran interdependencia en los trabajadores y patronos.

También Henry Fayol presento sus actividades descritas y agrupadas en categorías y sus catorce principios en el cual nos describe cuál debería ser el pensamiento de los gestores, no todos nos traen una ventaja a la gestión porque su enfoque está basado en el trabajo individualizado y a la autoridad por el hecho de dar órdenes. Pero también está el orden, la unidad de dirección, la equidad y entre otras que son muy favorables para una gestión por resultados.

Fayol propuso funciones para que la gestión sea mejor ejecutada en el cual nos describe a la planificación, organización, mando y control. Esto llega a ser un proceso administrativo y de gran ventaja para las organizaciones.

### **1.6.5.2 EL ENFOQUE DE LAS CIENCIAS DE LA DECISIÓN Y DE LA INFORMACIÓN (CIDI)**

El enfoque de las ciencias de la gestión y de la información (CIDI) por Habert Simom (científico Estadounidense) el cual comparó y analizó la gestión con la toma de decisiones, decidiéndose en el estudio de cómo se puede tomar decisiones con mayor eficacia. En todo el estudio realizado por parte de este científico llega a la conclusión que la gestión se sujeta a la toma de decisiones buscando decisiones que obtengan un beneficio sencillamente bueno en vez de las decisiones que tratan de buscar los mayores beneficios.

La toma de decisiones hace uso de ciertos datos tanto matemáticos como estadísticos que nos ayudan a elegir la mejor opción y esto parte de los sistemas de información siempre y cuando todo sea para la solución de problemas.

El sistema de información es el uso de computadores que nos faciliten lo necesario para que los gestores tomen la mejor decisión y por ende aumentar la eficiencia dentro y fuera de la organización. La gestión depende mucho de qué decisión tomamos y esta parte de que valiosa información busquemos.

### **1.6.5.3 FUNDAMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

Según José Ángel Maldonado en su libro Gestión por Procesos establece que “las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos” (Maldonado, 2011).

La gestión por procesos coexiste con la administración funcional, asignando “propietarios” a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesita ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permita alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, sus fortalezas y debilidades (Maldonado, 2011).

#### **1.6.5.3.1 La Administración del Conocimiento.**

Es el conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización recoge, analiza, didáctica y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la sociedad (Maldonado, 2011).

En el momento de compartir el conocimiento fortalece el de sus colaboradores desarrollando el intelecto, y a su vez aportando para el progreso organizacional. La Administración del conocimiento busca el beneficio global de la organización y de sus clientes y por ende de toda la sociedad.

#### **1.6.5.3.2 La gestión por procesos.**

Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (Maldonado, 2011).

En una organización aplicando la gestión por procesos su objetivo es lograr el cambio en sus responsabilidades, ya que al momento de su ejecución no debe importar cuál sea su departamento o la función que desenvuelve, lo que resalta son sus procesos ya que todos son corresponsables de sus resultados, independientemente de la función que cumple presentemente, por lo cual deben tener una visión amplia y no personalizada en lo que realiza dentro de la organización para cumplir con los objetivos globales y contribuir eficientemente al progresos organizacional.

### **1.6.5.4 FUNDAMENTO DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL**

#### **1.6.5.4.1 Optimiza la Eficiencia de tu Organización**

La eficiencia no es lo mismo que la eficacia. Mientras que este último concepto hace referencia a la capacidad de lograr el efecto deseado o previsto, el primero implica la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles (WorkMeter, <http://es.workmeter.com>, 2014).

Podríamos reducir que eficacia se reduce al fin, mientras que con el término eficiencia se habla de los medios pero siempre con orientación a un objetivo de ajuste que implica una optimización del aprovechamiento. Se puede ser eficiente sin ser eficaz y del mismo modo, también es posible ser eficaz sin ser eficiente, aunque lo ideal es una combinación de ambas cualidades (WorkMeter, es.workmeter.com, 2014).

Las organizaciones buscan la excelencia empresarial y estas la pueden obtener en base de una eficiencia en sus procesos y esto se lograra manteniendo siempre en cuenta al Talento Humano, desarrollando un modelo en donde exista interacción y confianza de forma integral y así lograr un compromiso de todos y todas las integrantes; garantizando el diseño eficiente de la organización y sus roles, la ayuda y la gestión de todo el talento humano que lo conforma.

#### ➤ **Claves de la Eficiencia Empresarial**

Existen dos factores importantes que son de gran aporte para garantizar el éxito de una organización y estos son: el Rendimiento y la Productividad. Al mantener un nivel con la ayuda de estos dos factores nos da un resultado de acumulación de buenas decisiones y de trabajo duro, un esfuerzo grande donde se involucren todos y complementado de un gran compromiso.

La intuición, la improvisación y la suerte quedan fuera de este ámbito. En cambio son requeridos profesionales competentes que aporten valor al negocio, una cultura de organización sostenible y fuente de pensamiento unificado y la implementación de buenos hábitos laborales inspirados en la disciplina. Son las claves de la eficiencia y el punto de partida de la gerencia de las condiciones óptimas para garantizar la satisfacción en empleados, clientes, proveedores y toda la red de contactos del negocio (WorkMeter, es.workmeter.com, 2014).

Atributos básicos para reconocer una empresa eficiente son: Creación de valor y generación de riqueza, Definición clara de objetivos y adecuación de planes para garantizar su consecución, Forma sistemática de operar aplicada a procesos y sistemas, orientada a resultados positivos, Conocimiento y preocupación por satisfacer las necesidades expectativas y deseos de sus clientes, Diseño de planes

de desarrollo y mejora laboral, Promoción del desarrollo profesional de los equipos de trabajo (WorkMeter, es.workmeter.com, 2014).

Para que exista eficiencia organizacional deberían existir procesos efectivos y así se refleja el más eficiente en la utilización de recursos teniendo en comparación con los resultados obtenidos.

## **1.7 HIPÓTESIS**

Un sistema de Gestión por Procesos incide directamente en la Eficiencia Organizacional de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática.

## **1.8 VARIABLES**

### **1.8.1 Variable Independiente**

- La Gestión por Procesos.

### **1.8.2 Variable Dependiente.**

- Eficiencia Organizacional

## 1.9 METODOLOGÍA

La representación objetiva de los resultados de la investigación es de gran importancia dentro del presente estudio. Nos enfocamos fundamentalmente en la revelación de los resultados que emanan los análisis de tipo descriptivo. Estos resultados lo representaremos en tablas y de manera gráfica para ser más específicos, teniendo un panorama más completo al presentar también la formulación de la pregunta.

### 1.10 Métodos

#### ➤ Método deductivo

Se utilizara el método para analizar las variables que interviene en los componentes de los modelos de gestión por resultados Y en base a esto determinar cuáles son las de mayor eficiencia para medir los resultados planteados.

#### ➤ Método inductivo

Este método se utilizará para analizar la eficiencia del modelo actual de administración aplicada en la facultad con el objeto de determinar su validez a fin de plantear otro modelo orientado a ser más eficiente la gerencia.

### 1.11 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizara es por nivel:

➤ **Exploratorio.-** mediante la investigación exploratoria generaremos información y así identificar los diferentes tipos de problemas que afectan la eficiencia.

➤ **Descriptivo;** se utilizará para analizar, estudiar y describir la realidad presente en los métodos de gestión y resultados obtenidos por la facultad.

#### ➤ Correlacional

Con el nivel correlacional generaremos relación entre los datos encontrados de la primera variable (gestión) con la segunda variable

(eficiencia), se demostrará con la medición de la primera variable, el impacto que tiene en la segunda variable mediante la descripción y observación de fenómenos como son sus causas.

## **1.12 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS**

Algunos de las técnicas e instrumentos que utilizaré en la presente investigación son los siguientes:

Las fuentes primarias son las que me generarán a través de entrevistas al personal directivo y empleados en general de la Facultad de C.C. Administrativas.

Mediante las Técnicas e Instrumentos por tener un universo pequeño se utilizará la encuesta para todo el personal administrativo y sus colaboradores de la facultad.

## **1.13 UNIVERSO**

Mi universo está considerado por todo el personal Administrativo y Directivo de la Facultad para aplicar las encuestas para obtener información y poder tener el diagnóstico de la problemática de mi trabajo de grado.

**Tabla 1 Talento Humano**

<b>Talento humano</b>	<b>Personal</b>
<b>Decano</b>	<b>1</b>
<b>Vicedecano</b>	<b>1</b>
<b>Directores de Escuela</b>	<b>4</b>
<b>Secretaria de Decanato</b>	<b>1</b>
<b>Secretaría Vicedecanato</b>	<b>1</b>
<b>Secretarías de Escuela</b>	<b>4</b>
<b>Administrador de Bienes</b>	<b>1</b>
<b>Auxiliar de Servicios</b>	<b>3</b>
<b>Laboratoristas</b>	<b>2</b>
<b>Relacionadora Pública</b>	<b>1</b>

<b>Chofer</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>
<b>Fuente: Plan Estratégico de la Facultad de C.C. Administrativas, Gestión Empresarial e Informática 2014-1017</b>	

## **1.14 PROCESAMIENTO DE DATOS**

Debido a que el universo es de 20 personas conformados por el personal administrativo y directivos se aplicó la encuesta a todos pero por separado directivos y empleados. Luego se realizó la tabulación a cada pregunta y se representan los resultados en gráficos desarrollados en la hoja de cálculos de Microsoft Excel para después analizarlos y llegar a una interpretación.

## **CAPÍTULO II ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## 2.1 TABULACIÓN, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

#### 1. Cargo que ocupa en la Facultad.

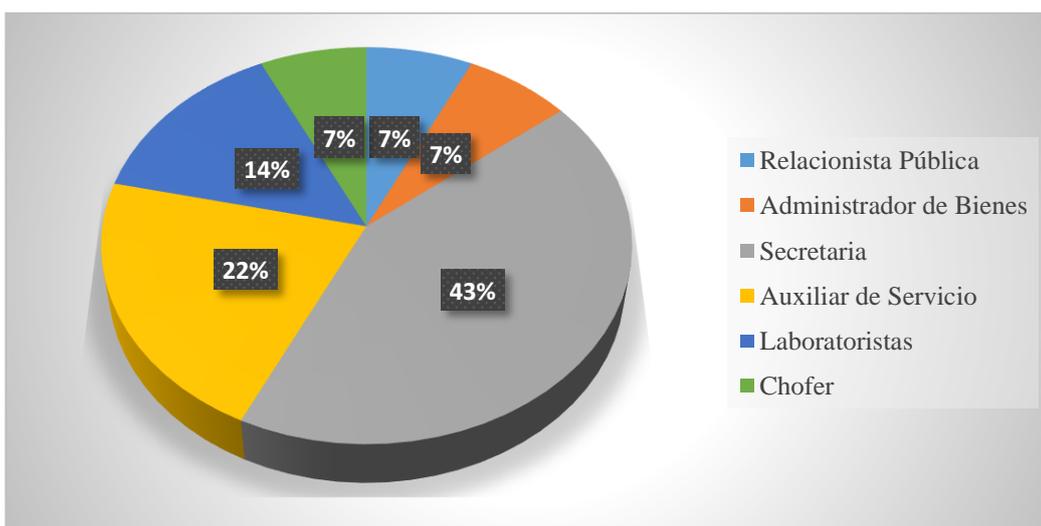
Tabla 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Relacionista Pública	1	7,14%
Administrador de Bienes	1	7,14%
Secretaria	6	42,86%
Auxiliar de Servicio	3	21,43%
Laboratoristas	2	14,29%
Chofer	1	7,14%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

Gráfico 1 Cargo que ocupa en la Facultad.



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

En los diferentes cargos que existen en la facultad son repetitivas las funciones de apoyo que no fortalece los procesos estratégicos y a su vez realizan trabajos similares que pueden ser realizados por menos personal. La existencia de bachilleres refleja que no existe un adecuado perfil en ciertas funciones.

## 2. Tiempo que lleva ocupando el cargo en la facultad.

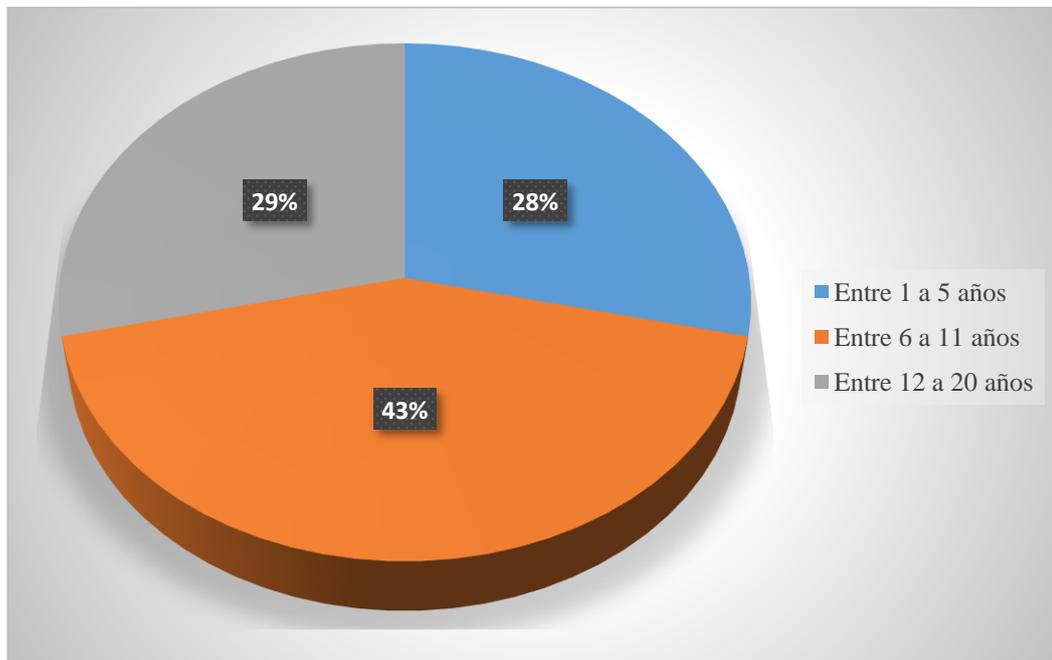
**Tabla 3**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 1 a 5 años	4	28,57%
Entre 6 a 11 años	6	42,86%
Entre 12 a 20 años	4	28,57%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 2 Tiempo que lleva ocupando el cargo en la facultad.**



**ANÁLISIS.-** La mayor parte del personal demuestra que lleva de 6 años en adelante trabajando dentro de la facultad, este es un gran tiempo, por lo tanto tienen la experiencia necesaria para realizar las múltiples tareas pero a su vez demuestra que no existe rotación en sus funciones creando en su mayoría dependencia de los mismos.

### 3. Nivel de educación.

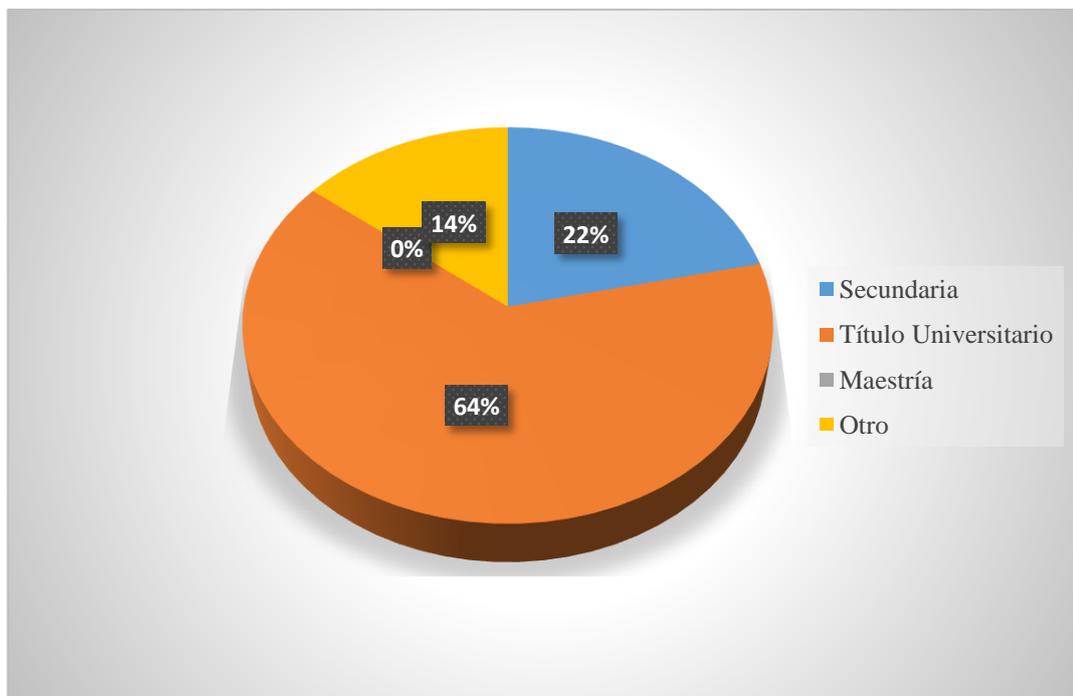
**Tabla 4**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Secundaria	3	21,43%
Título Universitario	9	64,29%
Maestría	0	0%
Otro	2	14,28%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 3 Nivel de educación.**



**ANÁLISIS.-**La mayor parte de los empleados cuentan con educación de tercer nivel, esto nos da a entender que están debidamente preparados para ejercer sus funciones y cumplir con las responsabilidades establecidas en la facultad.

#### 4. Título profesional

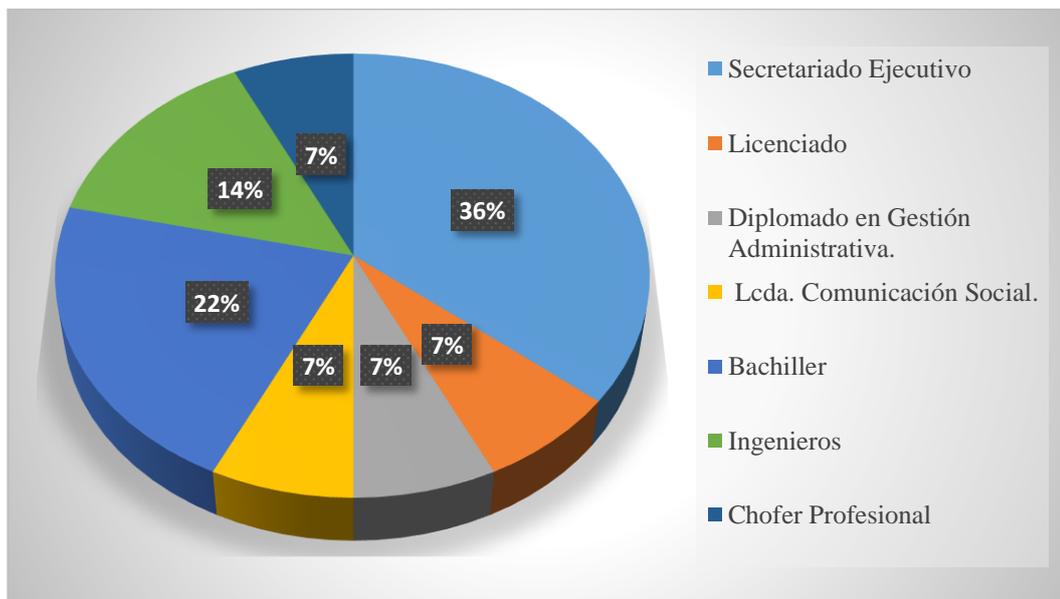
**Tabla 5**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Secretariado Ejecutivo	5	35,72%
Licenciado	1	7,14%
Diplomado en Gestión Administrativa.	1	7,14%
Lcda. Comunicación Social.	1	7,14%
Bachiller	3	21,43%
Ingenieros	2	14,29%
Chofer Profesional	1	7,14%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 4 Título profesional**



**ANÁLISIS.-** El mayor porcentaje tiene el título de Secretariado Ejecutivo, como vemos en la pregunta 1 existe un número considerado de secretarias pero cada una cuenta con el perfil acorde el trabajo que ejercen tanto como los demás cuentan con un perfil profesional o de trabajo en base a lo que ejercen en la facultad.

## 5. ¿Quién es su jefe inmediato?

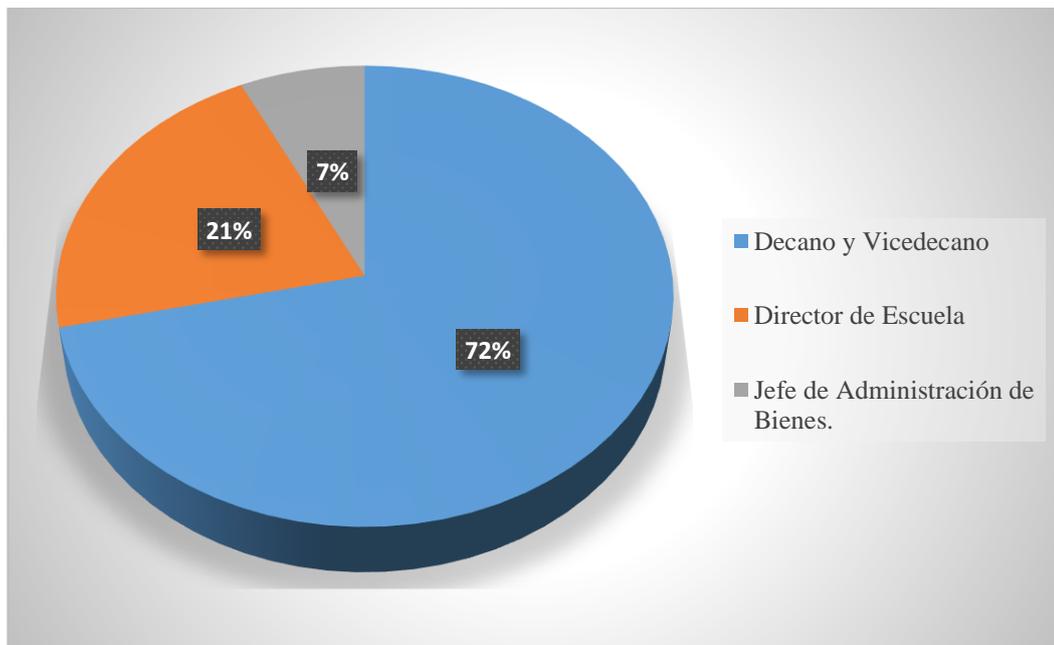
**Tabla 6**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Decano y Vicedecano	10	71,43%
Director de Escuela	3	21,43%
Jefe de Administración de Bienes.	1	7,14%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 5 ¿Quién es su jefe inmediato?**



**ANÁLISIS.-** Los empleados trabajan en función de cumplir órdenes y esto se refleja al tener que reportar sus resultados a su jefe inmediato en este caso al decano y vicedecano, esto nos quiere decir que no trabajan en base a un sistema de procesos sino directamente reportan sus resultados como ejerciendo solo su función.

## 6. ¿A quién reporta usted sus resultados?

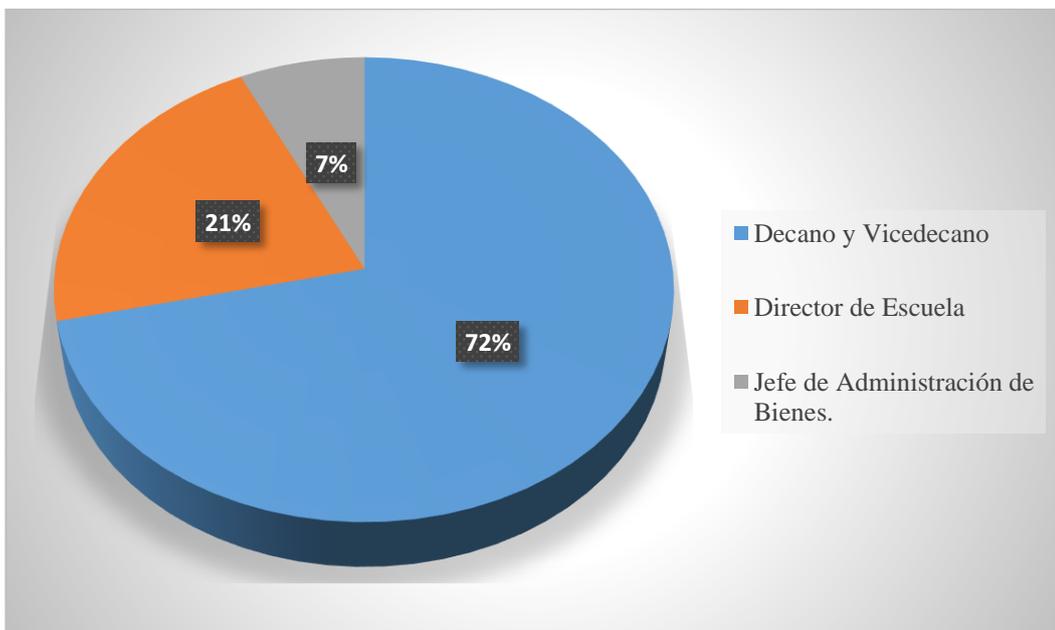
Tabla 7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Decano y Vicedecano	10	71,43%
Director de Escuela	3	21,43%
Jefe de Administración de Bienes.	1	7,14%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

Gráfico 6 ¿A quién reporta usted sus resultados?



**ANÁLISIS.-** La mayoría trabajan en un sistema funcional mecanicista en vista de que reportan sus resultados al decano y vicedecano siendo estos sus jefes inmediatos y los demás reportan a los directores de escuela quedando un mínimo resultado que no tiene que rendir sus resultados a ninguno de los anteriores.

## 7. ¿Existe un manual de funciones en la facultad?

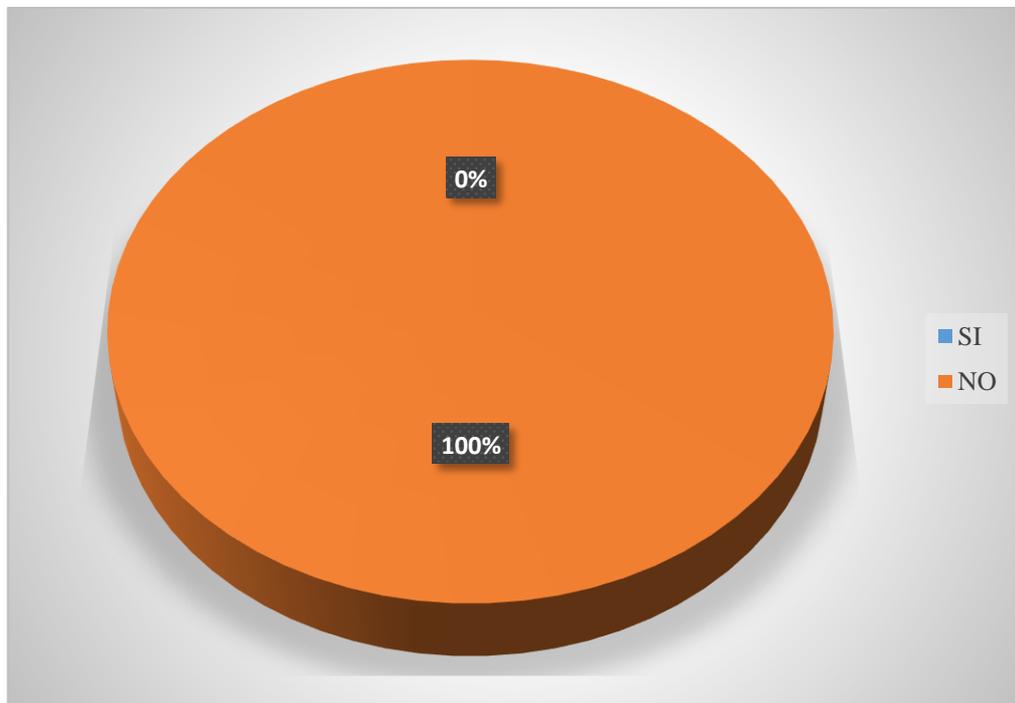
**Tabla 8**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	14	100%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 7 ¿Existe un manual de funciones en la facultad?**



**ANÁLISIS.-**Todos respondieron que no existe un manual de funciones en la facultad, esto nos indica que trabajan bajo indicaciones pero no por un manual de funciones formal donde sepan cual es respectivamente son sus obligaciones a cumplir y sus tareas específicas.

**8. ¿Al asignarle su cargo se le explicó la función específica que tiene su cargo?**

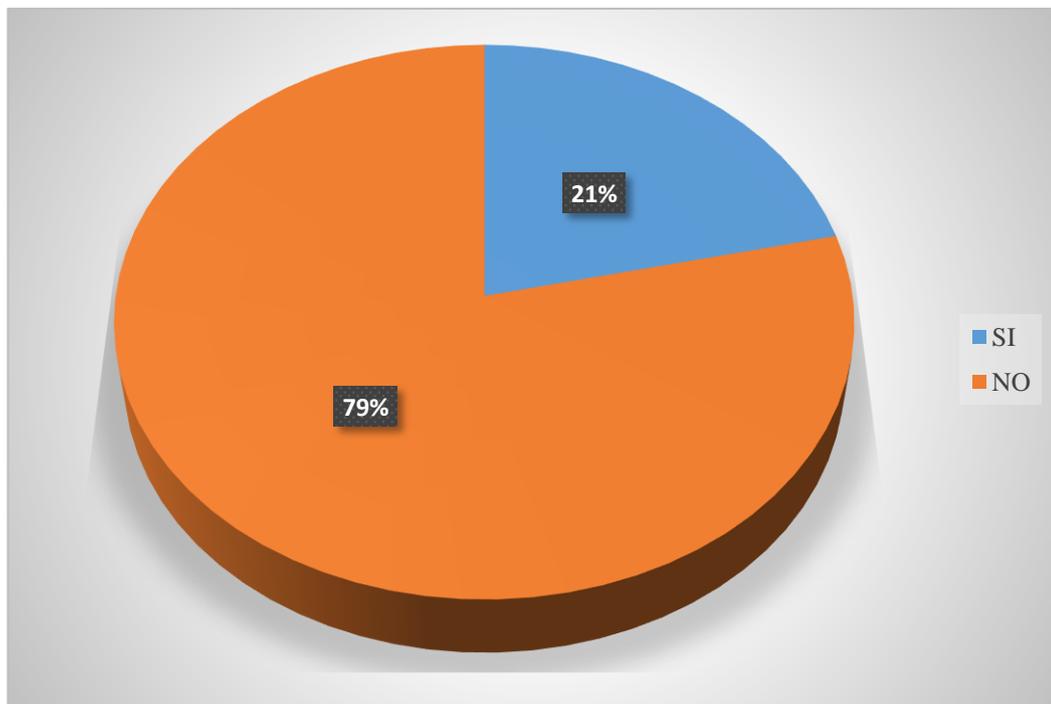
**Tabla 9**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	21,43%
NO	11	78,57%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 8 ¿Al asignarle su cargo se le explicó la función específica que tiene su cargo?**



**ANÁLISIS.-** En este resultado se refleja que la mayor parte de los empleados ingresaron a trabajar a ciegas ya que no tuvieron una previa explicación de lo que tenían que hacer lo que desfavorece el pleno cumplimiento y desenvolvimiento la función designada.

## 9. Principales funciones de cada cargo

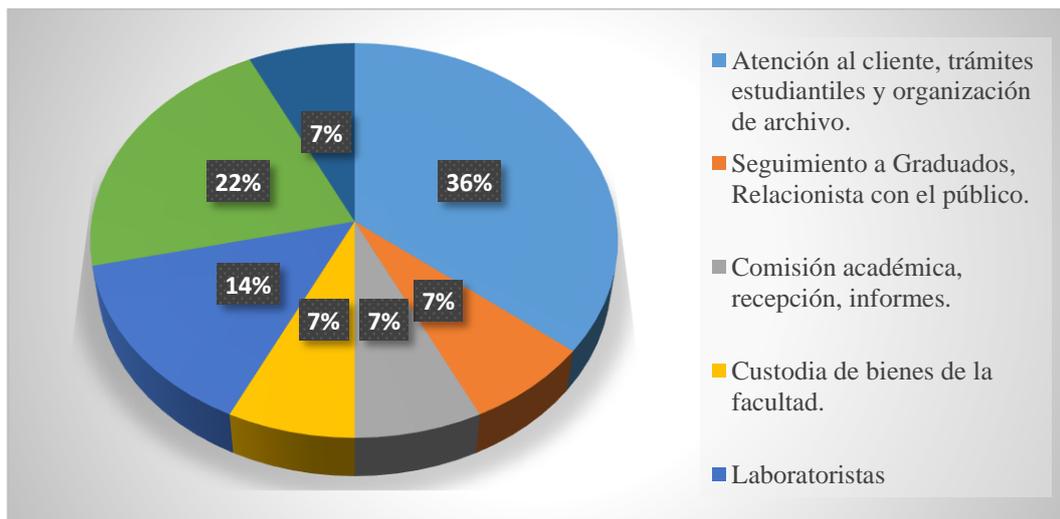
**Tabla 10**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente, trámites estudiantiles y organización de archivo.	5	35,71%
Seguimiento a Graduados, Relacionista con el público.	1	7,14%
Comisión académica, recepción, informes.	1	7,14%
Custodia de bienes de la facultad.	1	7,14%
Laboratoristas	2	14,29%
Limpieza y mantenimiento.	3	21,44%
Chofer	1	7,14%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 9 Principales funciones de cada cargo**



**ANÁLISIS.-** El mayor porcentaje nos indica repetidas funciones que realiza cierto número de empleados lo que podría ser disminuido para ayudar a optimizar los recursos dentro de la facultad y también existen funciones diferentes que si son importantes dentro de la facultad siempre y cuando lo realicen con eficiencia.

## 10. ¿Conoce usted la misión de la Universidad?

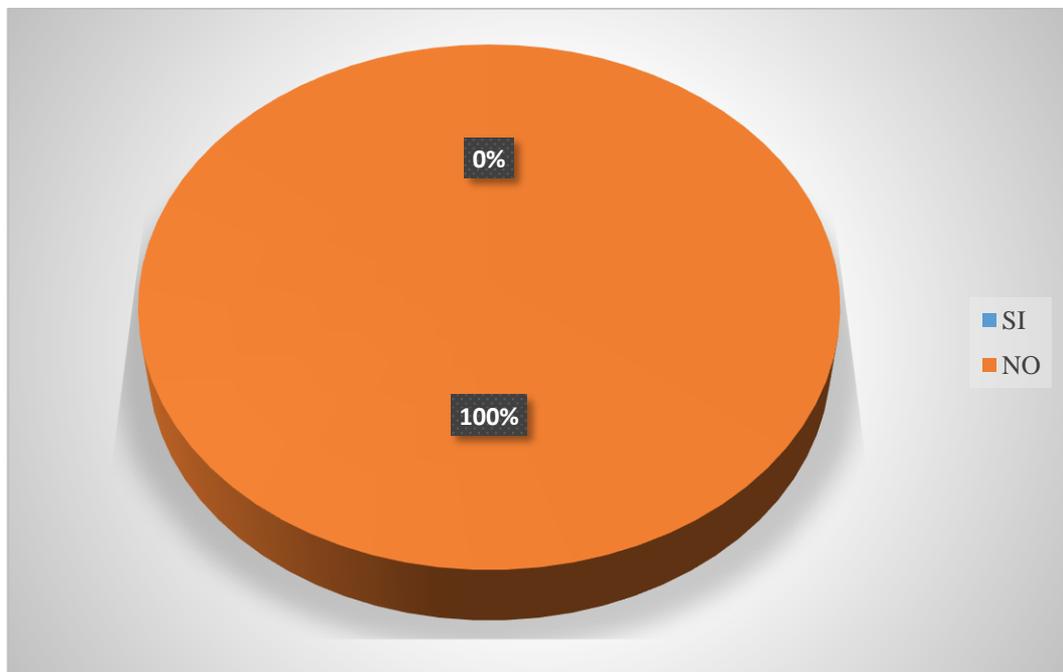
**Tabla 11**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	14	100%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 10 ¿Conoce usted la misión de la Universidad?**



**ANÁLISIS.-** Todos los empleados en la facultad no conocen la misión de la Universidad por ende no saben su contenido, lo cual trabajan sin enfocarse cuál es la razón de ser y trabajando sólo por cumplir sus funciones más no por cumplir los objetivos globales.

## 11. ¿Conoce la visión de la Universidad?

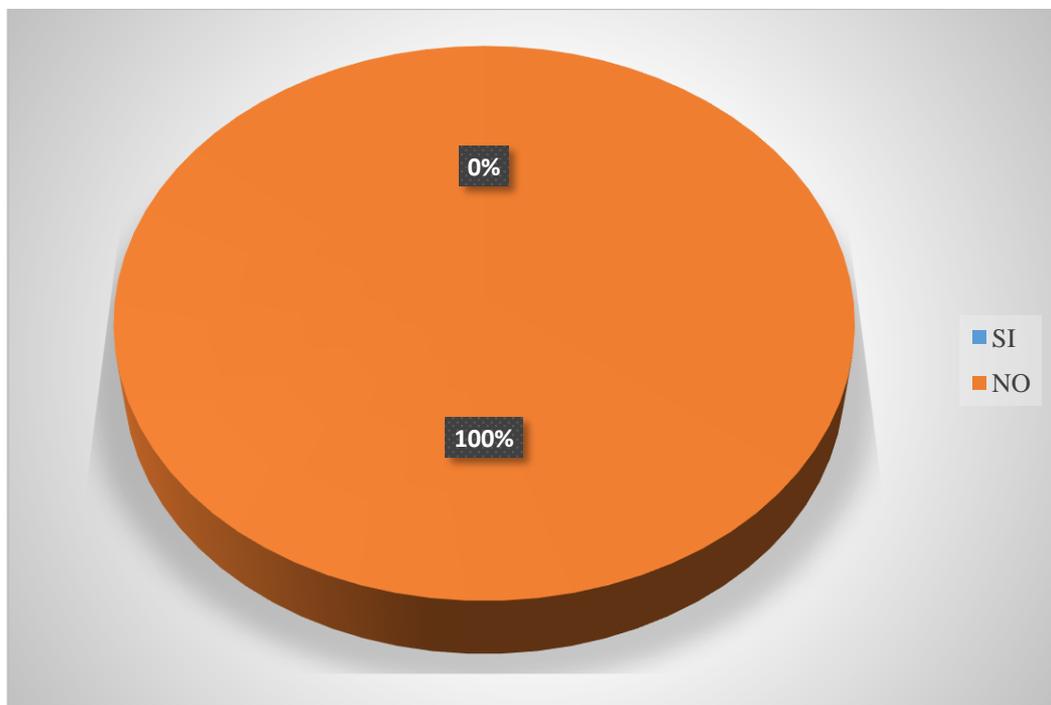
**Tabla 12**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	14	100%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 11 ¿Conoce la visión de la Universidad?**



**ANÁLISIS.-** Todos los empleados en la facultad no conocen la visión de la Universidad por ende no saben su contenido, lo cual trabajan sin enfocarse hacia donde se quiere llegar como Institución Superior y trabajan sólo por cumplir sus funciones más no por cumplir los objetivos globales.

## 12. ¿Conoce usted la misión de la facultad?

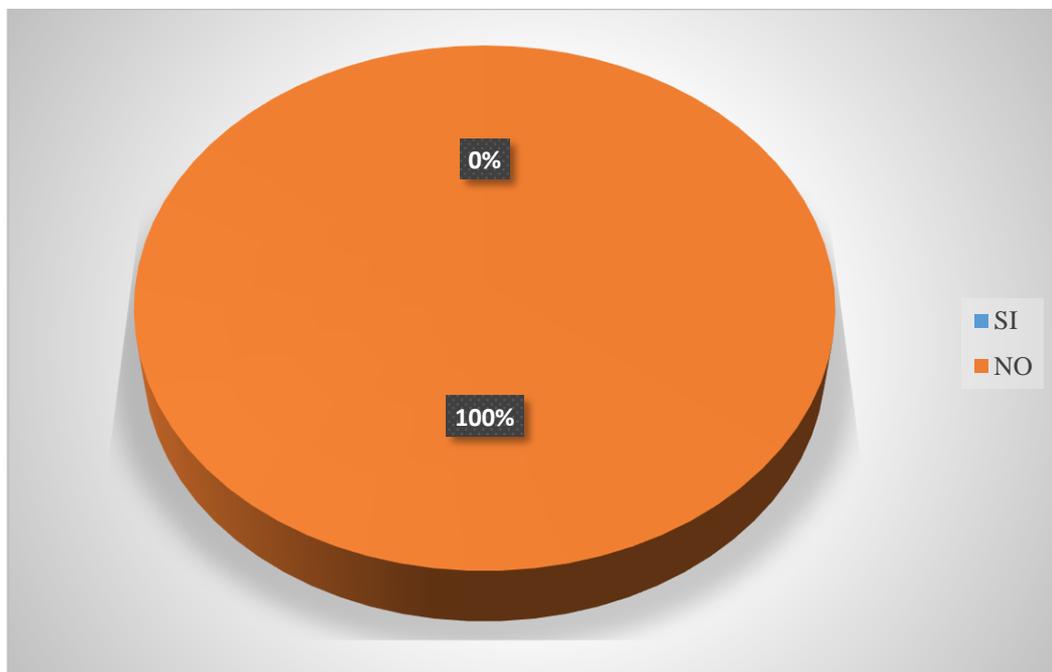
Tabla 13

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	14	100%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

Gráfico 12 ¿Conoce usted la misión de la facultad?



**ANÁLISIS.-** Todos los empleados en la facultad no conocen la misión de la Facultad por ende no saben su contenido, lo cual trabajan sin enfocarse cuál es la razón de ser y trabajan sólo por cumplir sus funciones más no por cumplir los objetivos globales.

### 13. ¿Conoce usted la visión de la facultad?

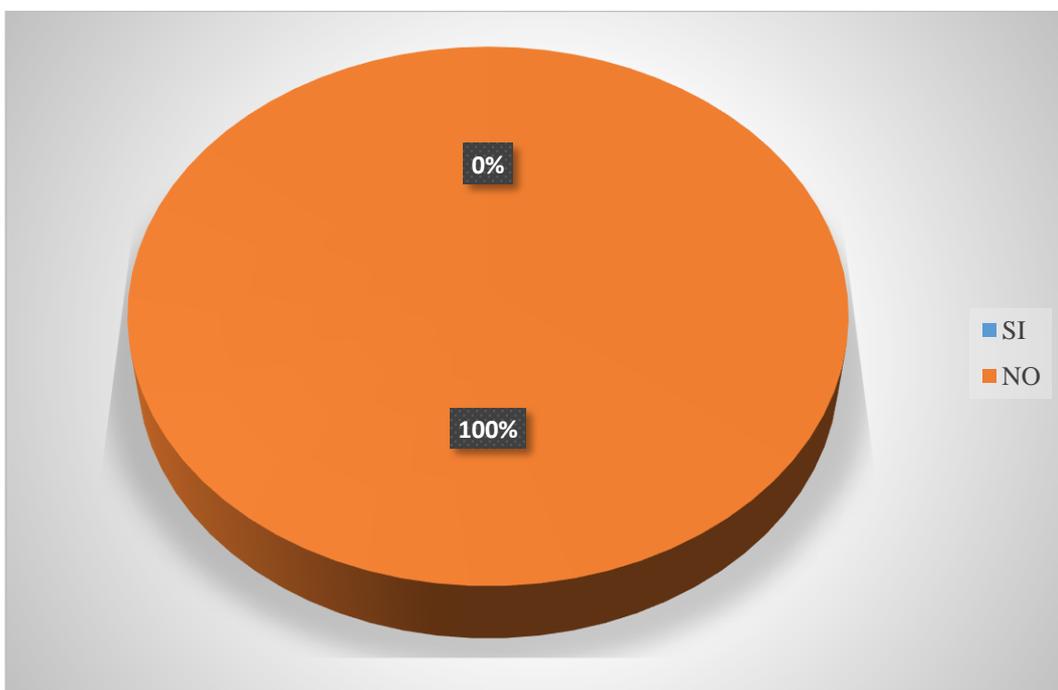
**Tabla 14**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	14	100%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 13 ¿Conoce usted la visión de la facultad?**



**ANÁLISIS.-** Todos los empleados en la facultad no conocen la visión de la Universidad por ende no saben su contenido, lo cual trabajan sin enfocarse hacia donde se quiere llegar como Institución Superior y trabajan sólo por cumplir sus funciones más no por cumplir los objetivos globales.

## 14. ¿Cuál es el negocio de la Facultad?

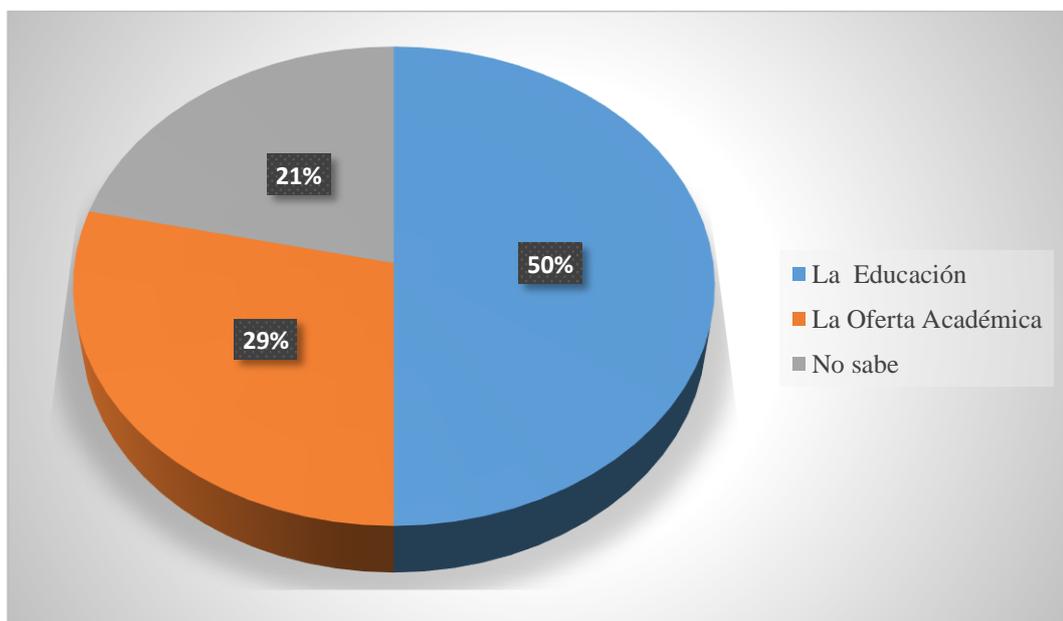
**Tabla 15**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La Educación	7	50,00%
La Oferta Académica	4	28,57%
No sabe	3	21,43%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 14 ¿Cuál es el negocio de la Facultad?**



**ANÁLISIS.-** La mayoría de los empleados trabajan enfocados en que el negocio de la facultad que es la educación pero los demás no saben cuál es el negocio de la misma, estos resultados da a entender que todos no trabajan con la misma visión institucional y sólo cumplen funciones designadas.

## 15. ¿Cuáles son los principales productos de la Facultad?

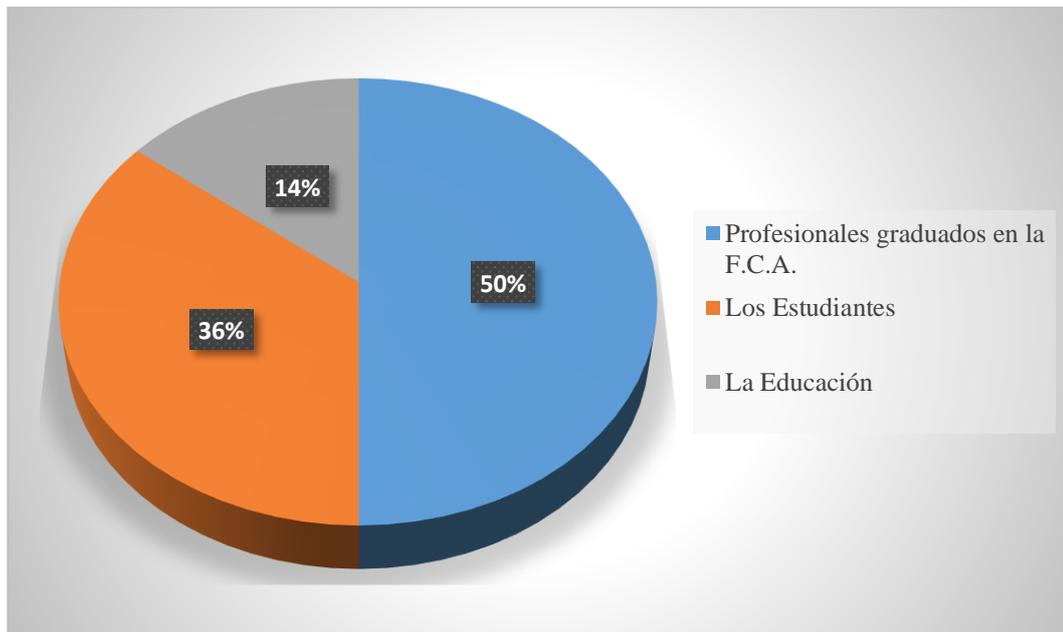
Tabla 16

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Profesionales graduados en la F.C.A.	7	50,00%
Los Estudiantes	5	35,71%
La Educación	2	14,29%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

### Gráfico 15 ¿Cuáles son los principales productos de la Facultad?



**ANÁLISIS.-** En la encuesta realizada se pudo evidenciar que la mitad de los empleados conocen cuál es el producto que oferta la facultad, y los otros porcentajes no se enfocan verdaderamente en el objetivo principal que es el producto de la facultad y por ende trabajan en forma bidireccional complicando el trabajo integral para el cumplimiento de los objetivos.

## 16. ¿Cuáles son los valores de la Facultad?

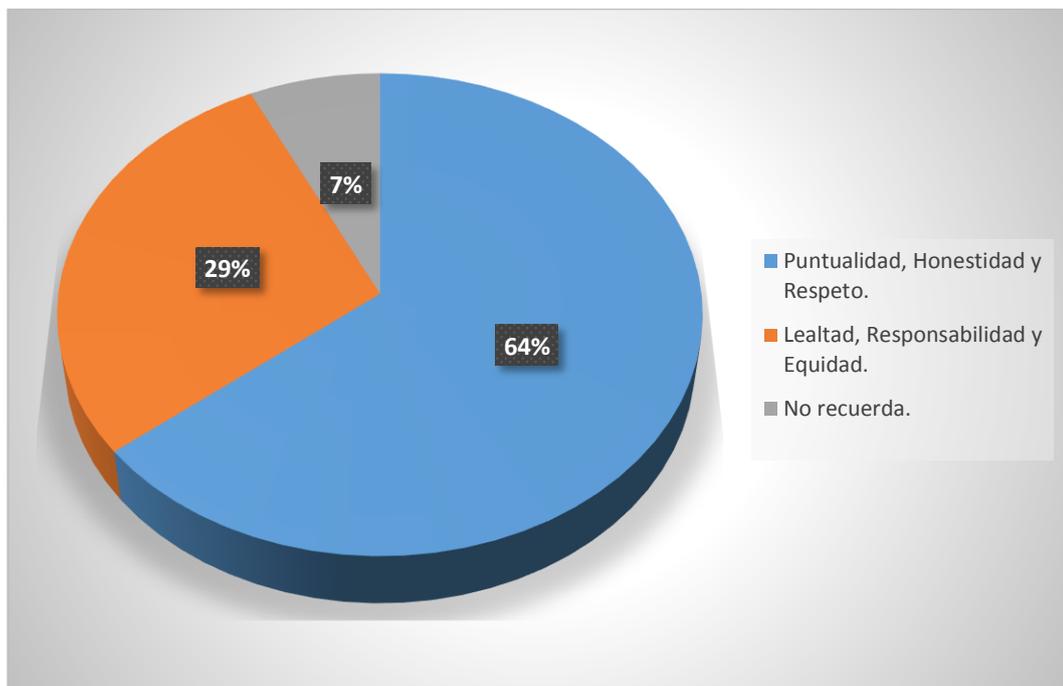
**Tabla 17**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Puntualidad, Honestidad y Respeto.	9	64,29%
Lealtad, Responsabilidad y Equidad.	4	28,57%
No recuerda.	1	7,14%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 16 ¿Cuáles son los valores de la Facultad?**



**ANÁLISIS.-**La mayoría de los empleados no enumeraron todos los valores que está en el plan estratégico que deberían conocer; al momento de responder valores que no se encuentran establecidos en la facultad se entiende el total desconocimiento de su planificación y de lo que está establecido como institución.

### 17. ¿Participó usted en el Diseño del Plan Estratégico de la Facultad?

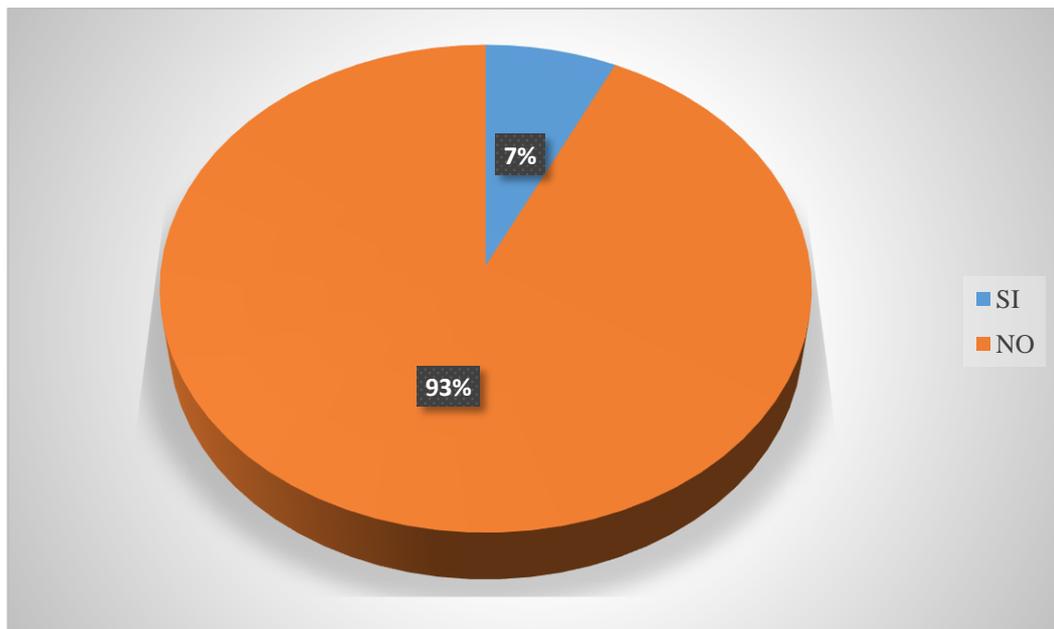
Tabla 18

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	7,14%
NO	13	92,86%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

### Gráfico 17 ¿Participó usted en el Diseño del Plan Estratégico de la Facultad?



**ANÁLISIS.-** No existe participación de todo el personal administrativo en actividades importantes como es el Diseño del Plan Estratégico de la Facultad teniendo solamente una mínima participación por ende no podrá trabajar en forma integral ni conocer que objetivos perseguir.

## 18. ¿Realiza Planificación la Facultad?

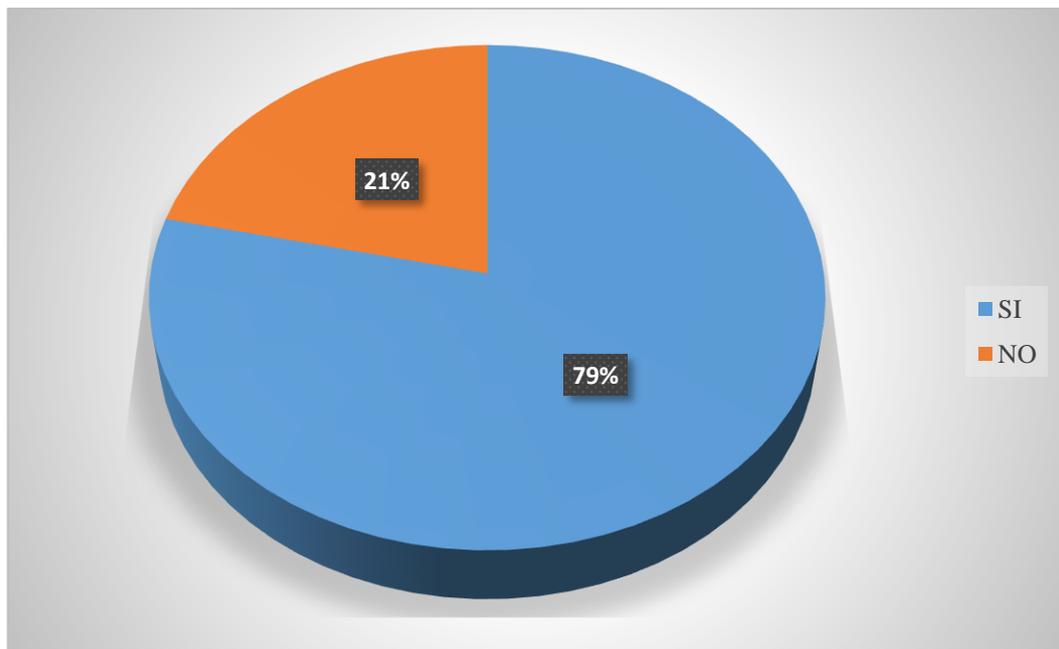
**Tabla 19**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	78,57%
NO	3	21,43%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 18 ¿Realiza Planificación la Facultad?**



**ANÁLISIS.-** En la facultad si existe planificación pero no existe participación de todos en la misma incluso unos no participan en ninguna planificación a pesar que no son todos pero debería existir un alto nivel de aporte de todos para mejorar la eficiencia organizacional.

## 19. ¿Participa usted en reuniones y planificación en la facultad?

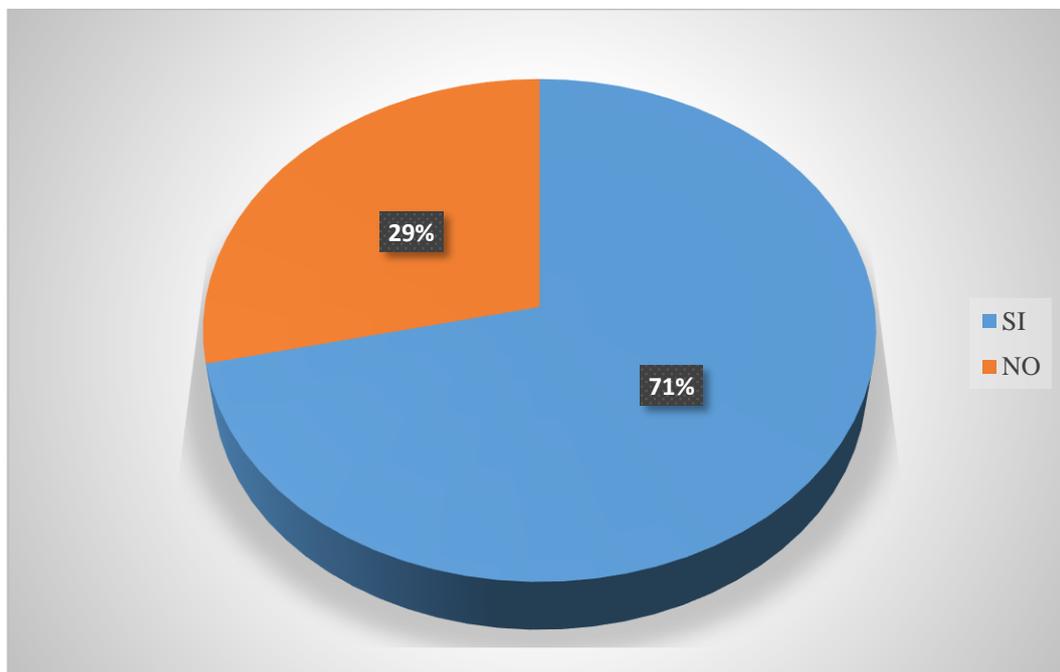
Tabla 20

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	71,43%
NO	4	28,57%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

Gráfico 19 ¿Participa usted en reuniones y planificación en la facultad?



**ANÁLISIS.-** Existe considerable participación en las reuniones de la facultad y en base a otras preguntas planteadas sobre la planificación no reflejan su aporte en las mismas ni la total ejecución de sus planes por lo tanto se interpreta que no tienen buenos aportes en las reuniones ni en la planificación.

**20. ¿Cada cuánto participa usted en reuniones y planificación en la facultad?**

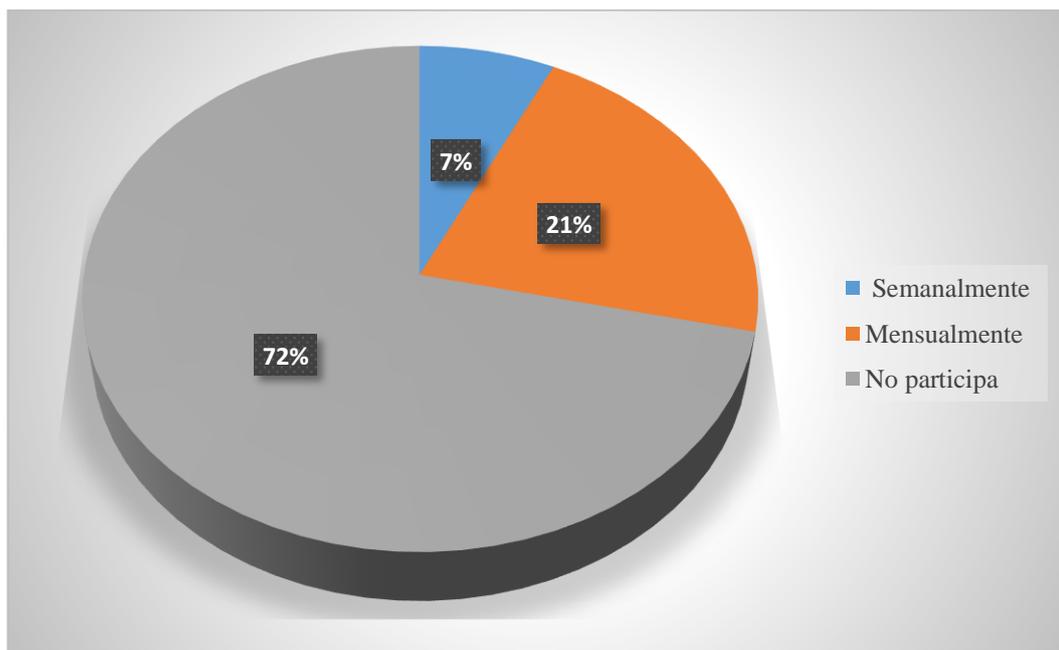
**Tabla 21**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanalmente	1	7,14%
Mensualmente	3	21,43%
No participa	10	71,43%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 20 ¿Cada cuánto participa usted en reuniones y planificación en la facultad?**



**ANÁLISIS.-** La mayoría no participa ni semanal ni mensualmente en reuniones y en la planificación de la facultad lo que nos lleva a que la poca participación del personal disminuye la eficiencia y no aportan en el mejoramiento ni conocen de cerca cuales son los planes planteados para el alcance de los objetivos.

## 21. ¿Qué mecanismo utiliza el líder para comunicar los planes de la facultad?

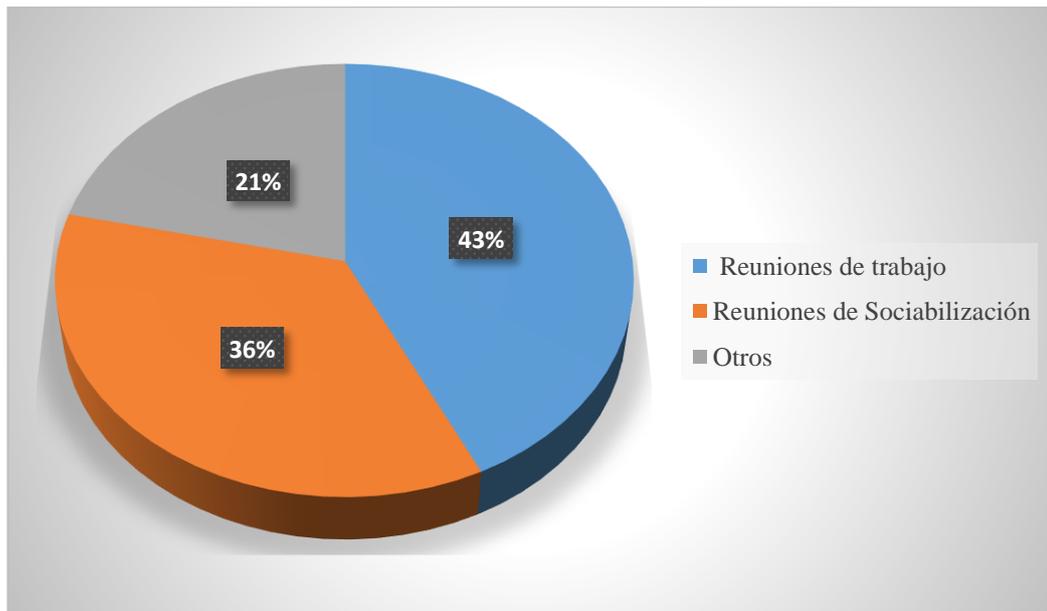
Tabla 22

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reuniones de trabajo	6	42,86%
Reuniones de Sociabilización	5	35,71%
Otros	3	21,43%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

### Gráfico 21 ¿Qué mecanismo utiliza el líder para comunicar los planes de la facultad?



**ANÁLISIS.-** La mayoría está consciente de que el líder comunica los planes en las reuniones de trabajo pero no todos son comunicados de la misma manera por lo cual la comunicación es pobre debido a que no todos reciben el mismo comunicado o la información necesaria.

## 22.¿Conoce los Objetivos Estratégicos de la Facultad?

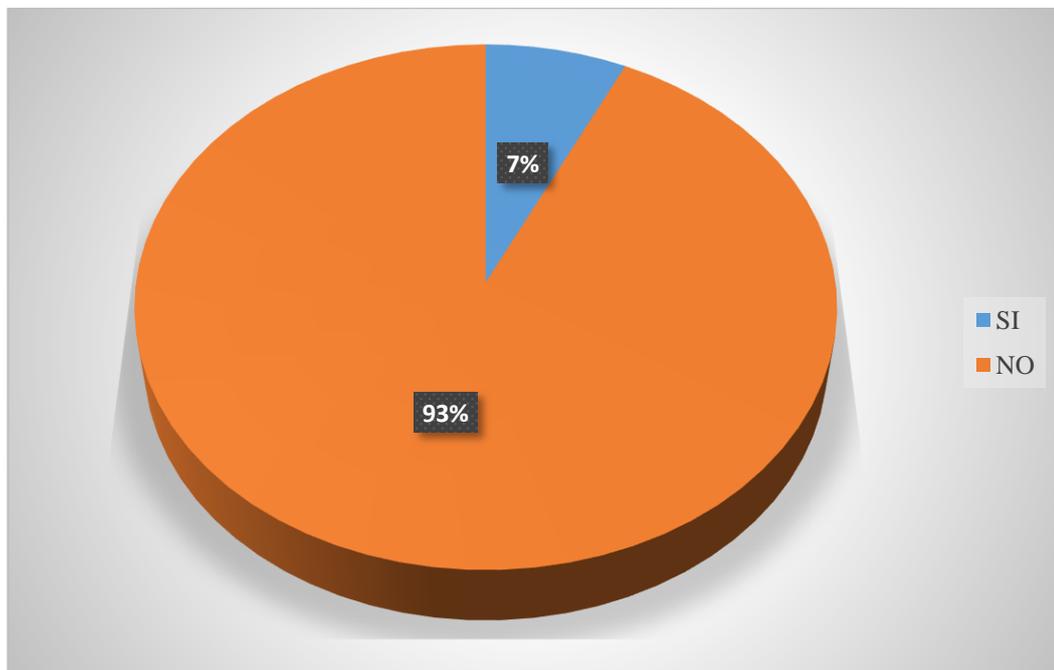
Tabla 23

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	7,14%
NO	13	92,86%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

Gráfico 22¿Conoce los Objetivos Estratégicos de la Facultad?



**ANÁLISIS.-** En vista a la baja participación de los planes y reuniones en la facultad los empleados no conocen los objetivos estratégicos, lo que conlleva a no tener claro hacia dónde quiere llegar la facultad y lo deseado para mejorar el desarrollo integral; y en comparación con la pregunta anterior existe una comunicación ineficiente.

### 23. ¿Conoce cuáles Objetivos Estratégicos hayan sido evaluados?

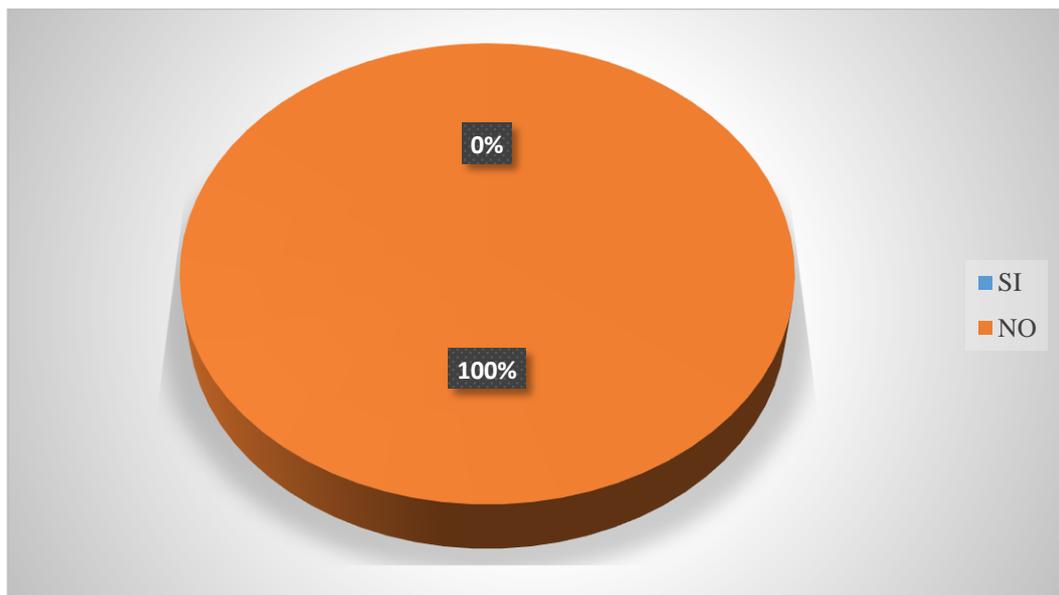
Tabla 24

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	7,14%
NO	13	92,86%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

### Gráfico 23 ¿Conoce cuáles Objetivos Estratégicos hayan sido evaluados?



**ANÁLISIS.-** desconocen cuáles son los objetivos que han sido evaluados ya que si no conocen cuales son los objetivos estratégicos tampoco conocerán cuales fueron evaluados para ver el cumplimiento y la importancia de los mismos y también se refleja lo de la pregunta 21; no existe una debida comunicación.

## 24. ¿Trabaja usted en equipo?

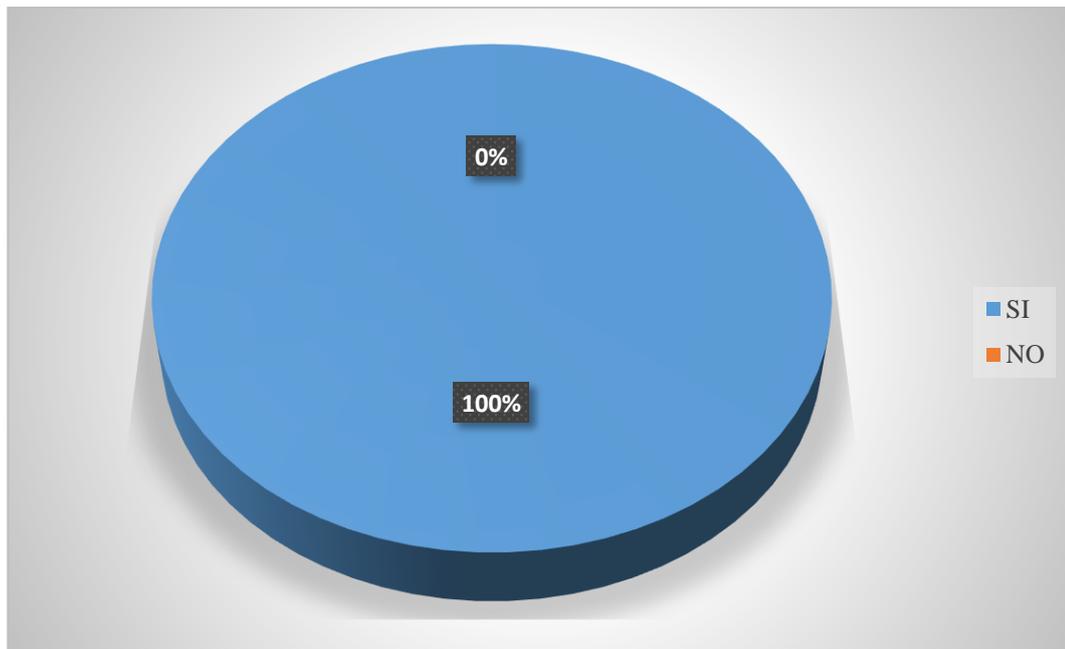
Tabla 25

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	100%
NO	0	0%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

Gráfico 24 ¿Trabaja usted en equipo?



**ANÁLISIS.-** Se evidencia que todos dicen que su trabajo lo realizan en equipo pero existe una total contradicción porque al momento de trabajar en equipo todos conocieran los valores de la facultad, los objetivos estratégicos, la misión y visión, su producto y el negocio, etc. Lo cual no se refleja en las contestaciones anteriores.

## 25. ¿Qué actividades ustedes han planificado en equipo?

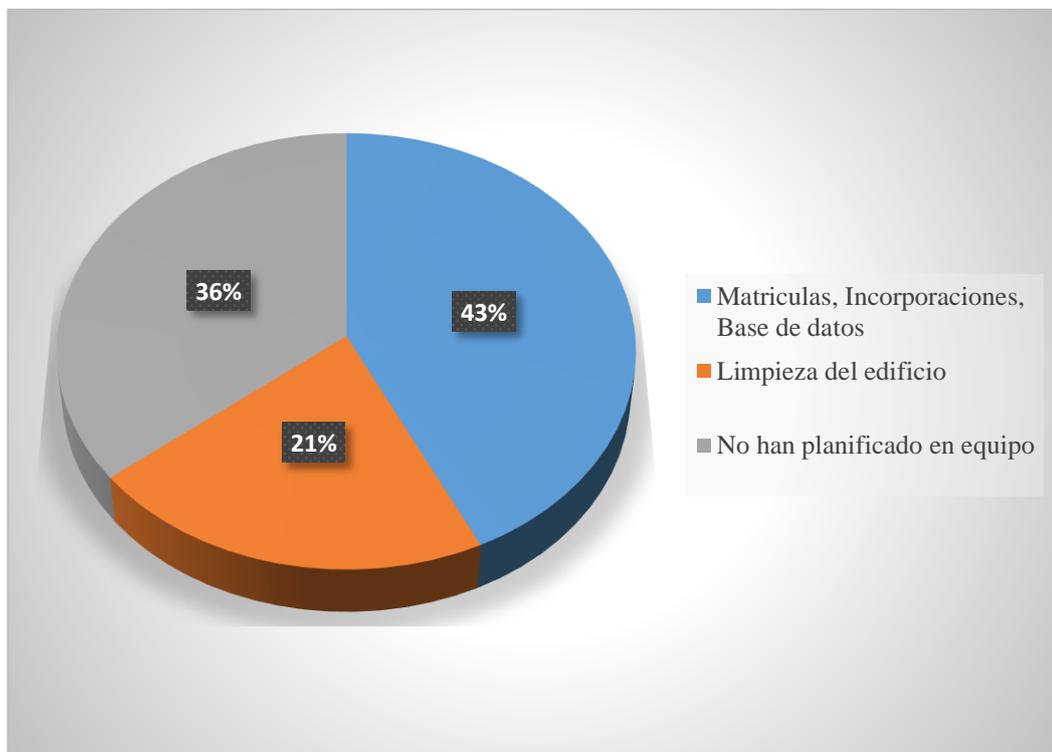
**Tabla 26**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Matriculas, Incorporaciones, Base de datos	6	42,86%
Limpieza del edificio	3	21,43%
No han planificado en equipo	5	35,71%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 25 ¿Qué actividades ustedes han planificado en equipo?**



**ANÁLISIS.-** Los trabajos que más lo realizan en equipo son funciones de apoyo que no aportan un buen nivel para el cumplimiento de las estrategias de la facultad indicando la existencia de procesos superfluos.

**26. ¿Cuáles son las últimas capacitaciones que ha recibido los dos últimos años por parte de la facultad?**

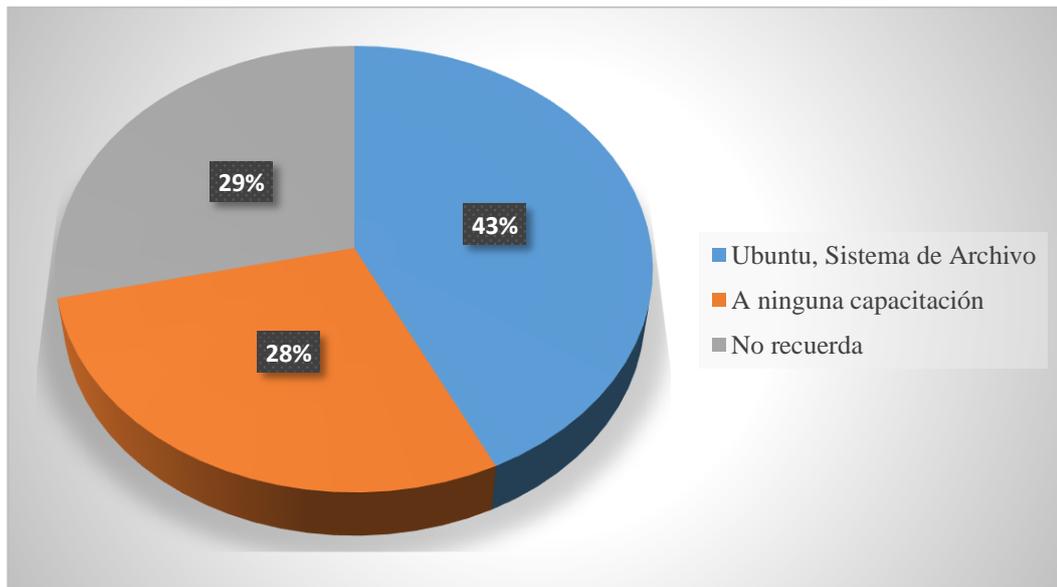
**Tabla 27**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ubuntu, Sistema de Archivo	6	42,86%
A ninguna capacitación	4	28,57%
No recuerda	4	28,57%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 26 ¿Cuáles son las últimas capacitaciones que ha recibido los dos últimos años por parte de la facultad?**



**ANÁLISIS.-** Las pocas capacitaciones y baja participación en las mismas conllevan a una baja productividad en la facultad dificultando salir de lo rutinario por la poca motivación, preparación y formación para la consecución de objetivos.

## 27. ¿Existe un sistema de monitoreo en la Facultad?

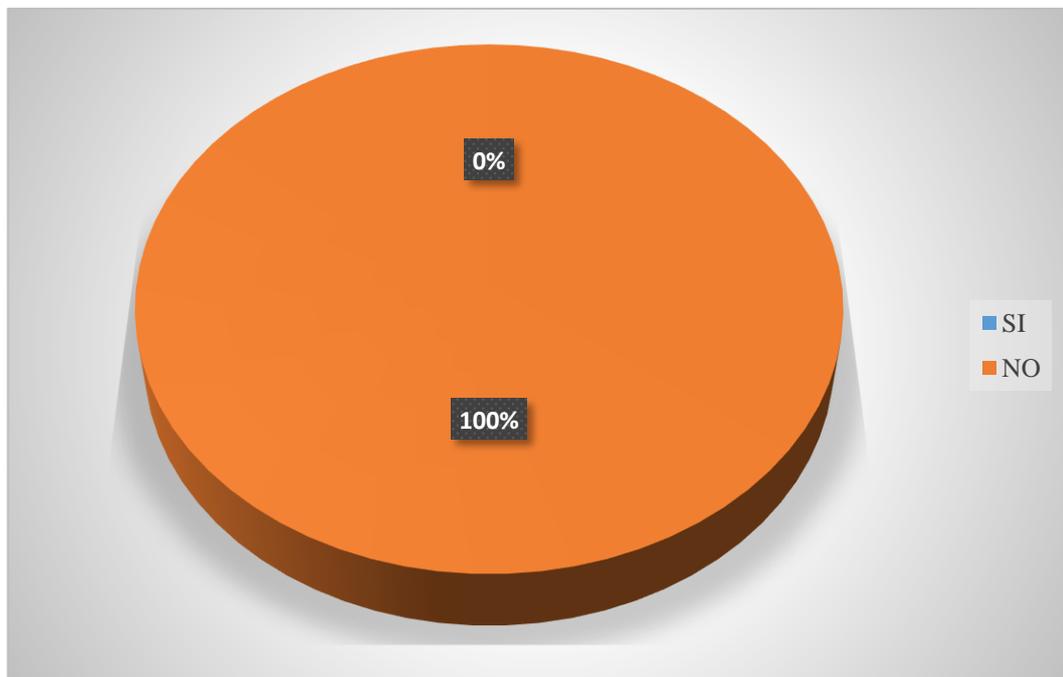
Tabla 28

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	14	100%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

### Gráfico 27 ¿Existe un sistema de monitoreo en la Facultad?



**ANÁLISIS.-** La no existencia de un sistema formal de monitoreo en los procesos que se realizan en la facultad dificulta la optimización de los recursos y por ende no cumplen con sus objetivos debido que no se pueden detectar los problemas a tiempo como para plantear una solución.

## 28. ¿Cuándo fue la última vez que le evaluaron?

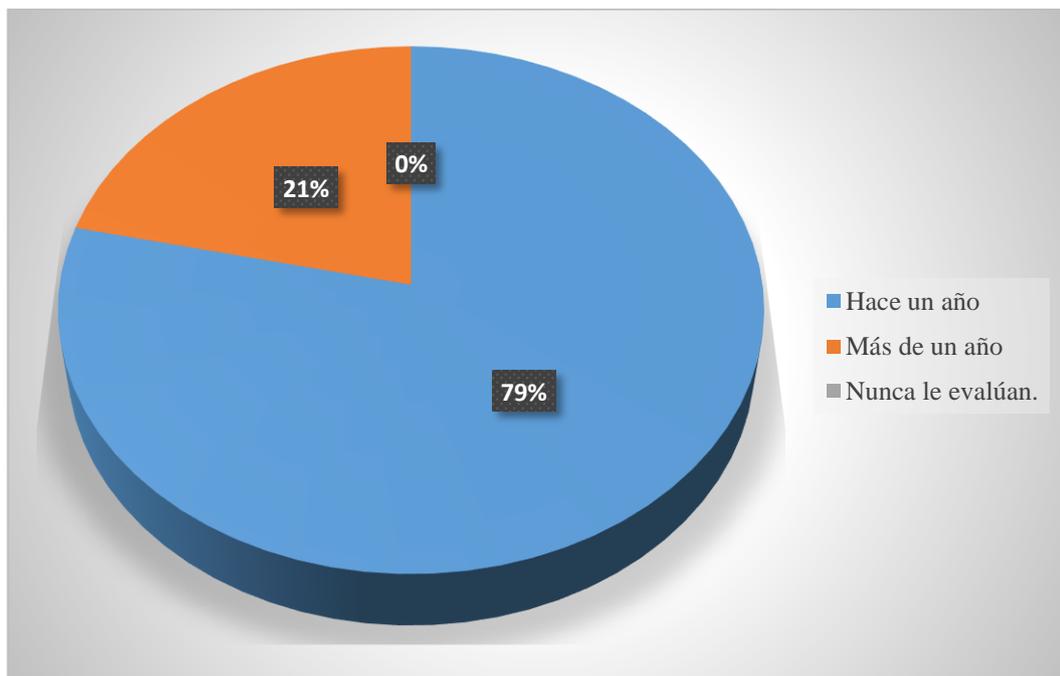
Tabla 29

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hace un año	11	78,57%
Más de un año	3	21,43%
Nunca le evalúan.	0	0%
Total	14	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

### Gráfico 28 ¿Cuándo fue la última vez que le evaluaron?



**ANÁLISIS.-** No existe una evaluación constante de las funciones que realizan los empleados y esto dificulta determinar el nivel de desempeño de cada uno de ellos y su eficiencia y eficacia en su cumplimiento para así saber si se los reubica o en casos extremos damos paso a ser reemplazados.

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS

### 1. ¿Cargo que ocupa?

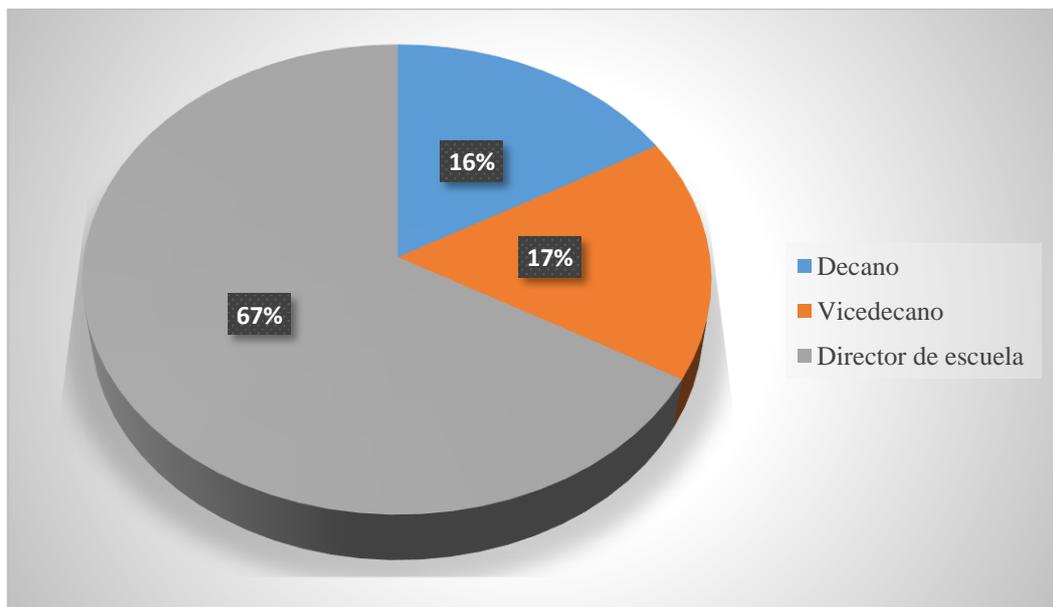
Tabla 30

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Decano	1	16,67%
Vicedecano	1	16,67%
Director de escuela	4	66,66%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

Gráfico 29 ¿Cargo que ocupa?



**ANÁLISIS.-** La estructura jerárquica que se denota en el organigrama de la universidad y por ende en la facultad está reflejado en el resultado de la encuesta existiendo una estructura basada en jerarquías y por ende un trabajo funcional dificultando el trabajo integral y equitativo.

## 2. ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el cargo?

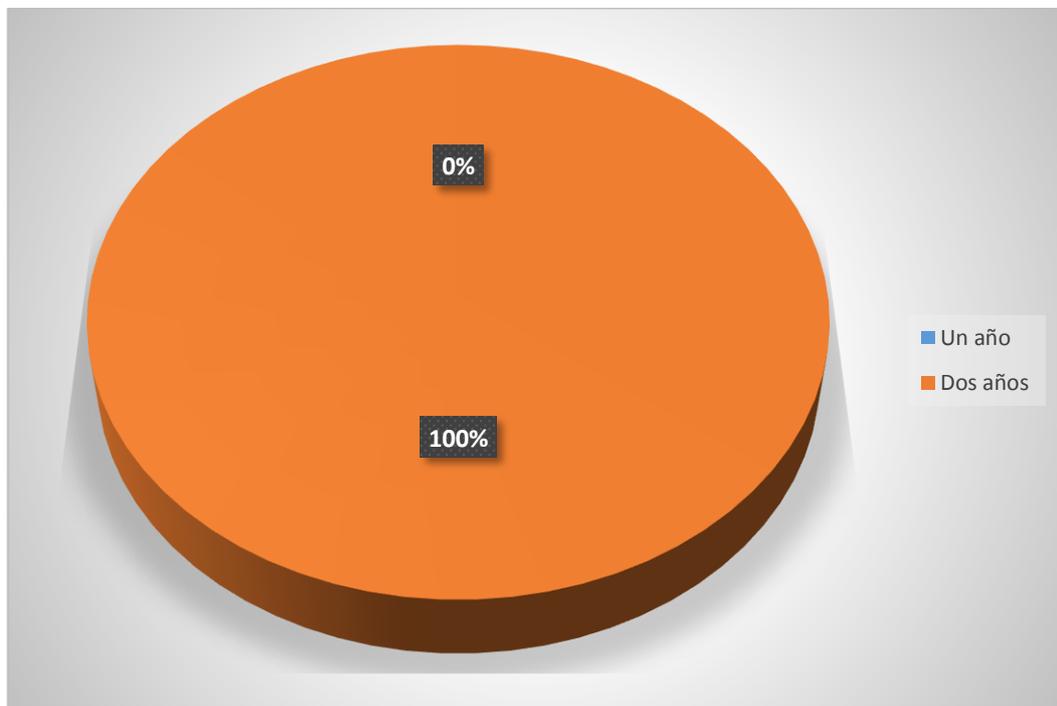
**Tabla 31**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Un año	0	0%
Dos años	6	100%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 30 ¿Cuánto tiempo lleva ocupando el cargo?**



**ANÁLISIS.-** En la facultad existe rotación de sus directivos por lo que no tienen una larga duración en sus cargos lo que permite la rotación de cargos y oportunidad de liderazgo para nuevos profesionales para que no exista dependencia y tener facilidad de solución de problemas.

### 3. Nivel de educación.

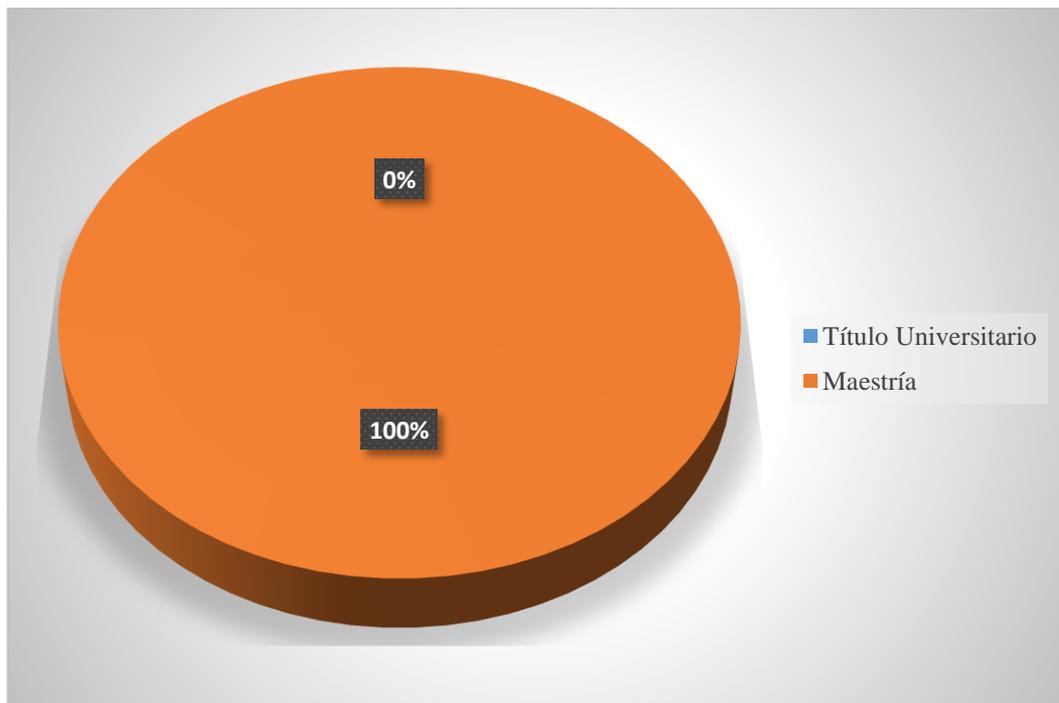
**Tabla 32**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Título Universitario	0	0%
Maestría	6	100%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 31 Nivel de educación.**



**ANÁLISIS.-** Como directivos es importante la titulación que cuentan ya que se encuentran frente al personal administrativo y por ende su titulación profesional debe ser buena para tener mejor análisis de casos y solución de problemas.

#### 4. Título profesional

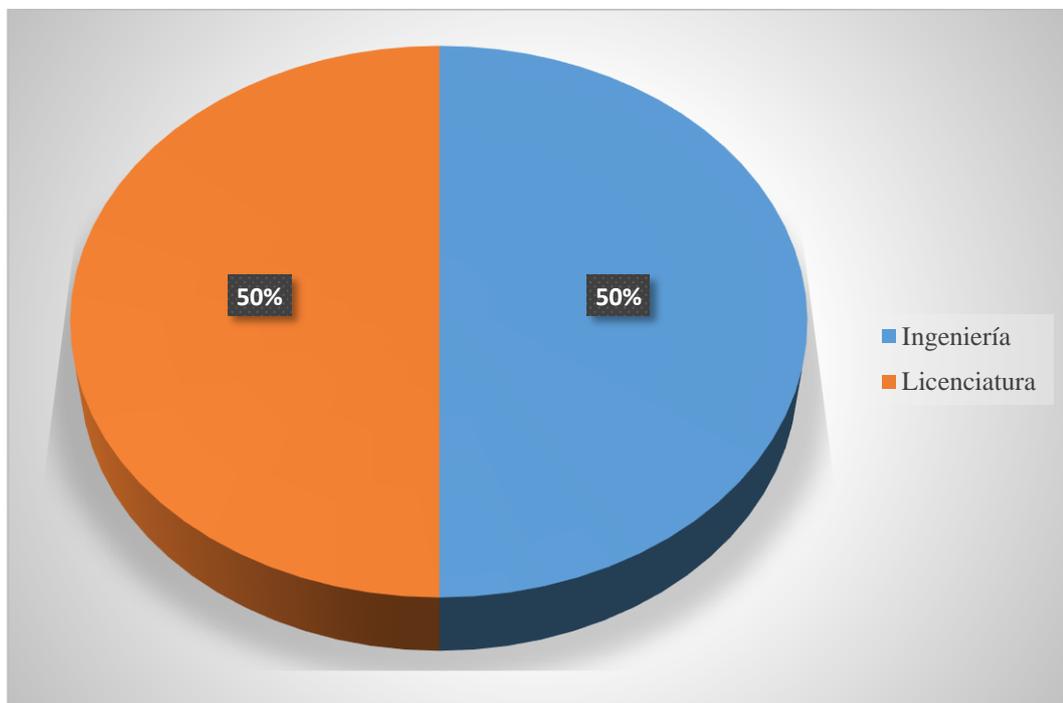
**Tabla 33**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ingeniería	3	50,00%
Licenciatura	3	50,00%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 32 Título profesional**



**ANÁLISIS.-** La existencia de profesionales en el liderazgo de la facultad es importante y favorece la toma de decisiones, pero en la facultad existen directivos que no tienen acorde su perfil profesional y por ende sus competencias no van acorde al liderazgo dificultando el avance del cumplimiento de la visión.

## 5. ¿Quién es su jefe inmediato?

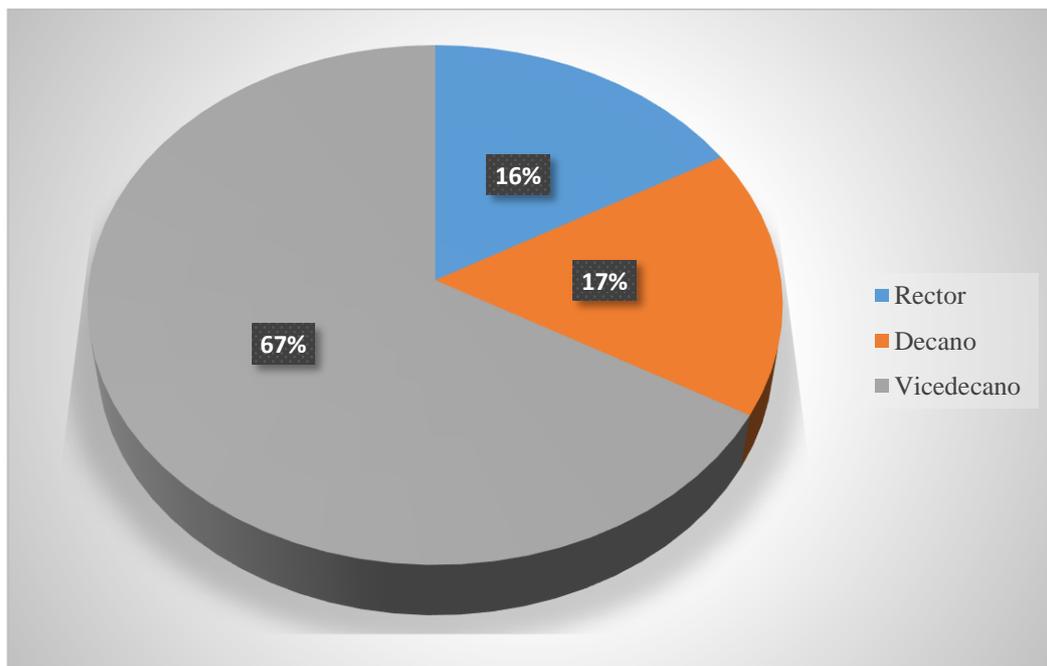
**Tabla 34**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rector	1	16,66%
Decano	1	16,67%
Vicedecano	4	66,67%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 33 ¿Quién es su jefe inmediato?**



**ANÁLISIS.-** En base a la existencia de una estructura orgánica vertical en la UEB se evidencia con la jerarquía existente en sus funciones lo que implica un liderazgo centralizado que perjudica una comunicación eficiente e integral reportando directamente sus resultados a las altas jerarquías.

## 6. ¿A quién reporta usted sus resultados?

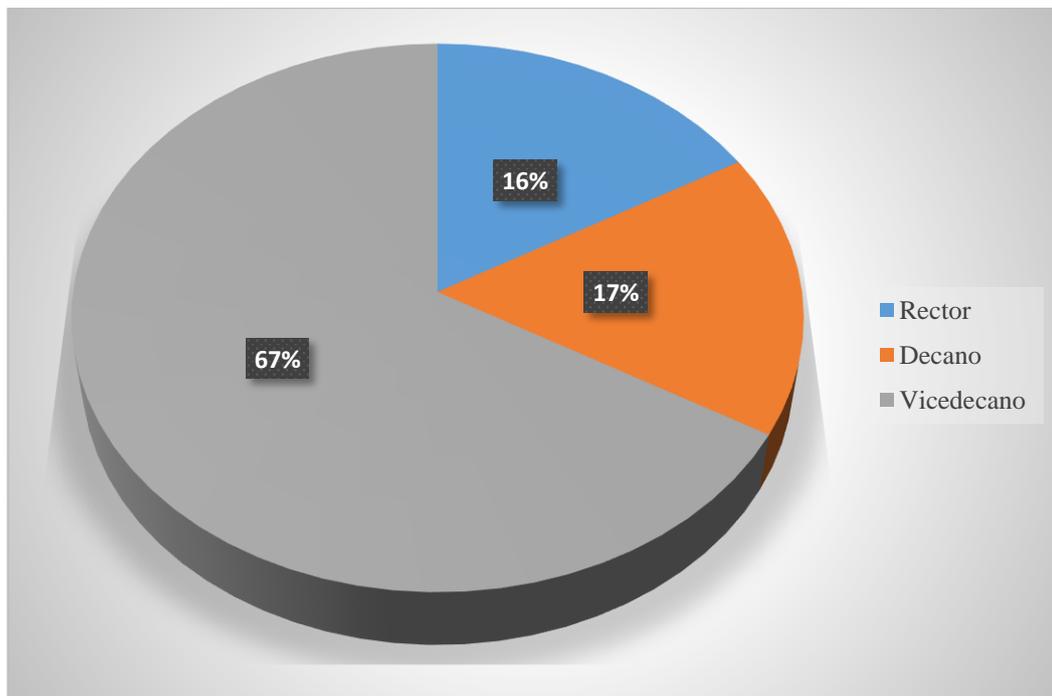
Tabla 35

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rector	1	16,66%
Decano	1	16,67%
Vicedecano	4	66,67%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

Gráfico 34 ¿A quién reporta usted sus resultados?



**ANÁLISIS.-** La facultad trabaja ejerciendo su función y sólo reportan sus resultados y no lo socializan con sus empleados para comunicar el avance en lo que han trabajado y esto es debido a la su estructura jerárquica vertical.

## 7. ¿Existe un manual de funciones en la facultad?

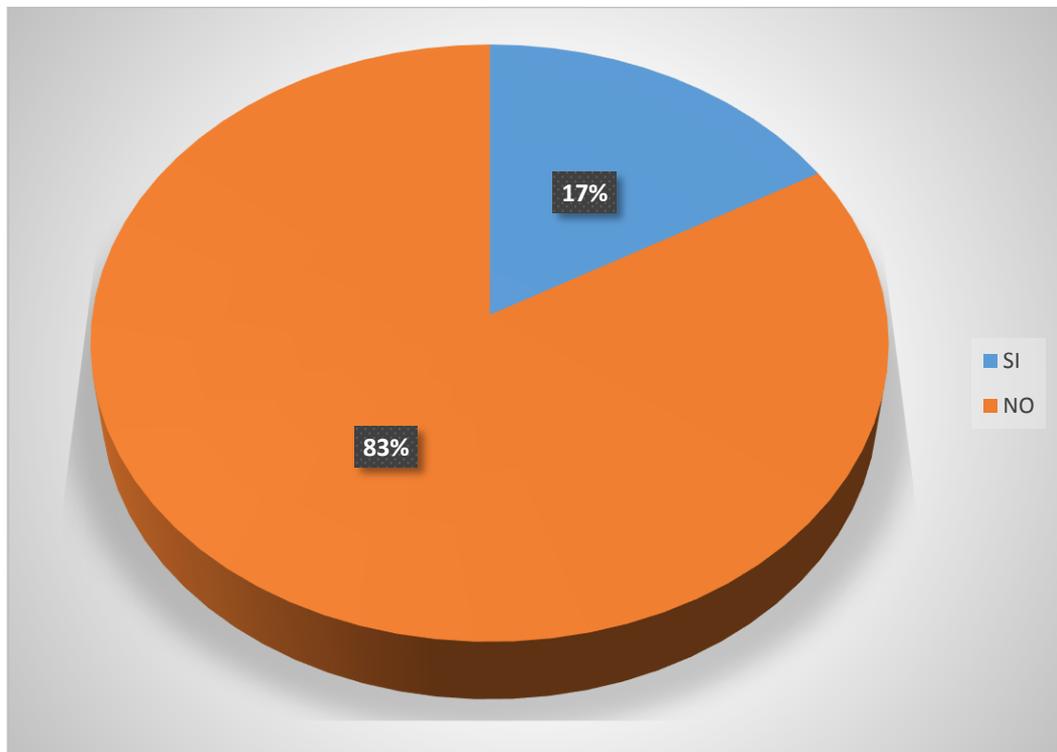
**Tabla 36**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	16,67%
NO	5	83,33%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

## Gráfico 35 ¿Existe un manual de funciones en la facultad?



**ANÁLISIS.-** El trabajo bajo indicaciones por la no existencia de un manual de funciones formal donde sepan cuáles son respectivamente sus obligaciones a cumplir y sus tareas específicas dificulta la optimización de recursos complicando la obtención de objetivos.

**8. ¿Al asignarle su cargo se le explicó la función específica que tiene su cargo?**

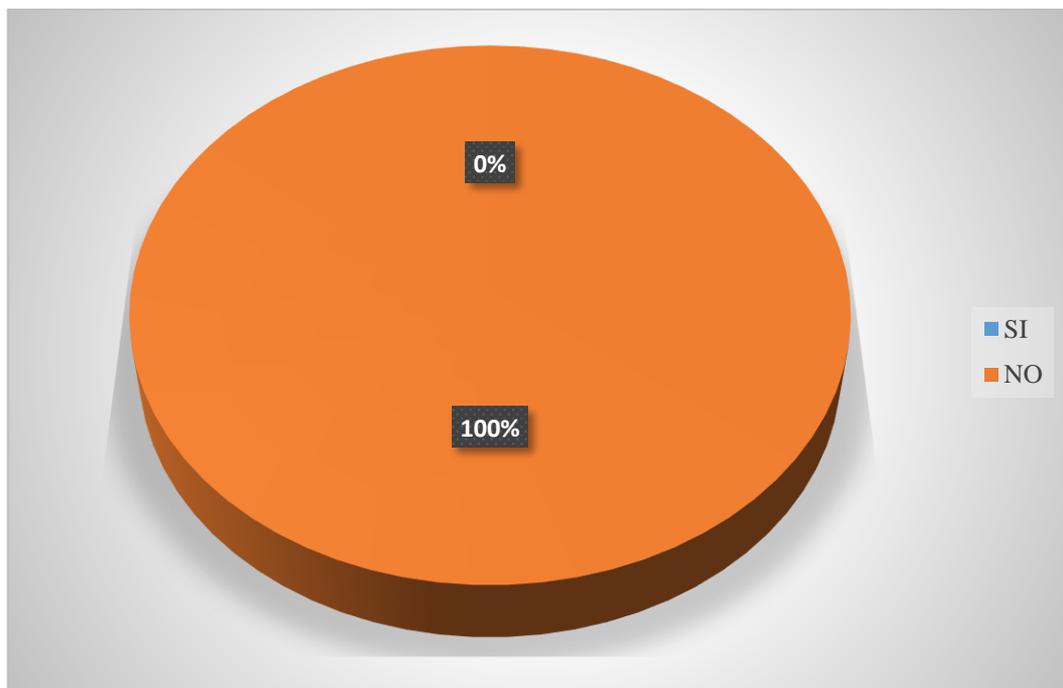
**Tabla 37**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 36 ¿Al asignarle su cargo se le explicó la función específica que tiene su cargo?**



**ANÁLISIS.-** Sin un manual de funciones no tienen una guía específica que fortalezca su desempeño y de la pregunta anterior existe una contradicción con el 17% ya que había manifestado que si existe un manual de funciones y aquí responde que no existían una explicación específica.

## 9. Seleccione la principal función de su cargo.

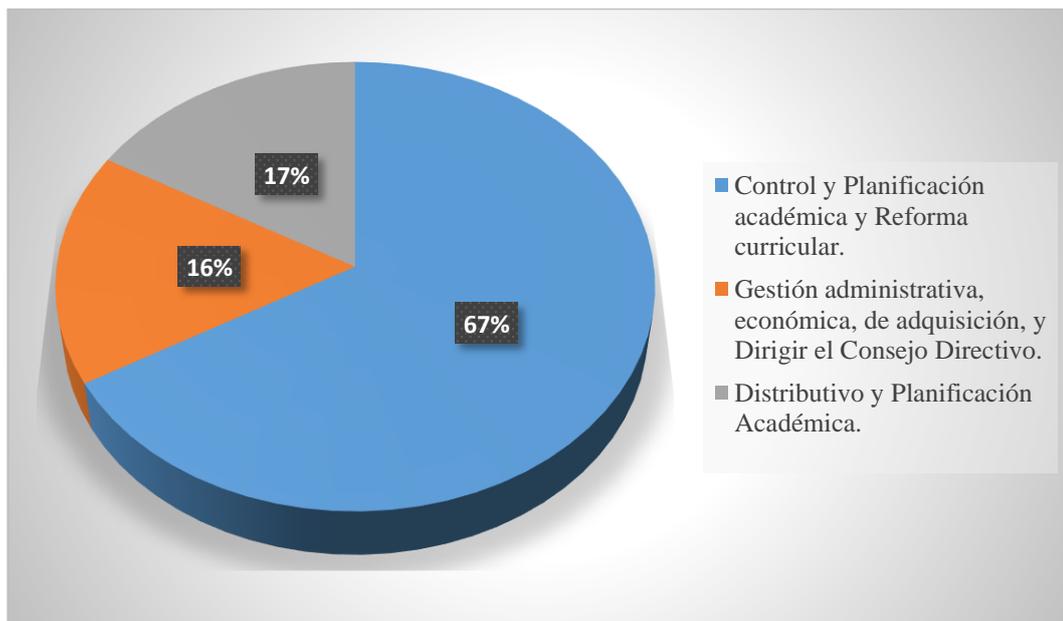
**Tabla 38**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Control y Planificación académica y Reforma curricular.	4	66,66%
Gestión administrativa, económica, de adquisición, y Dirigir el Consejo Directivo.	1	14,29%
Distributivo y Planificación Académica.	1	14,29%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 37 Seleccione la principal función de su cargo.**



**ANÁLISIS.-** La mayor parte de personal directivo está involucrado con el control, planificación y reforma curricular que es de gran aporte para la educación de calidad pero esto no se demuestra en sus empleados por la pobre comunicación y el desconocimiento de los planes.

## 10.¿Conoce usted la misión de la Universidad?

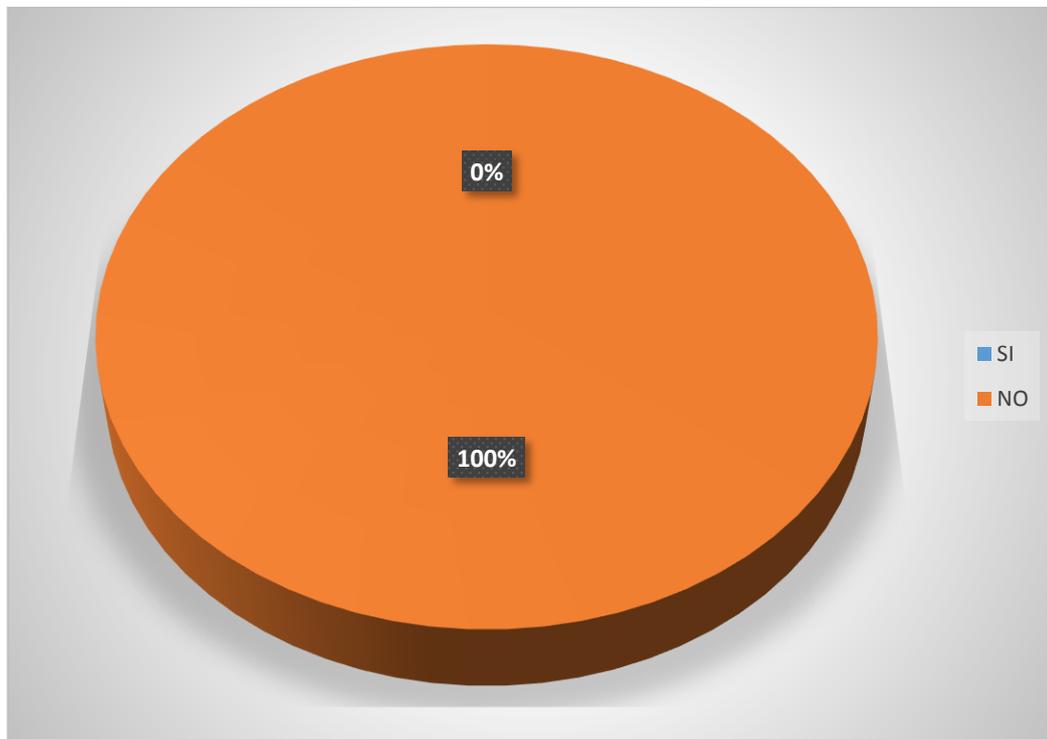
**Tabla 39**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

### Gráfico 38 ¿Conoce usted la misión de la Universidad?



**ANÁLISIS.-** Al no conocer la misión de la universidad y formando parte de la misma trabajan sin enfocarse cuál es la razón de ser y desconocen cuál es su negocio y sus clientes y trabajan sólo por cumplir sus funciones más no por cumplir los objetivos globales.

## 11.¿Conoce la visión de la Universidad?

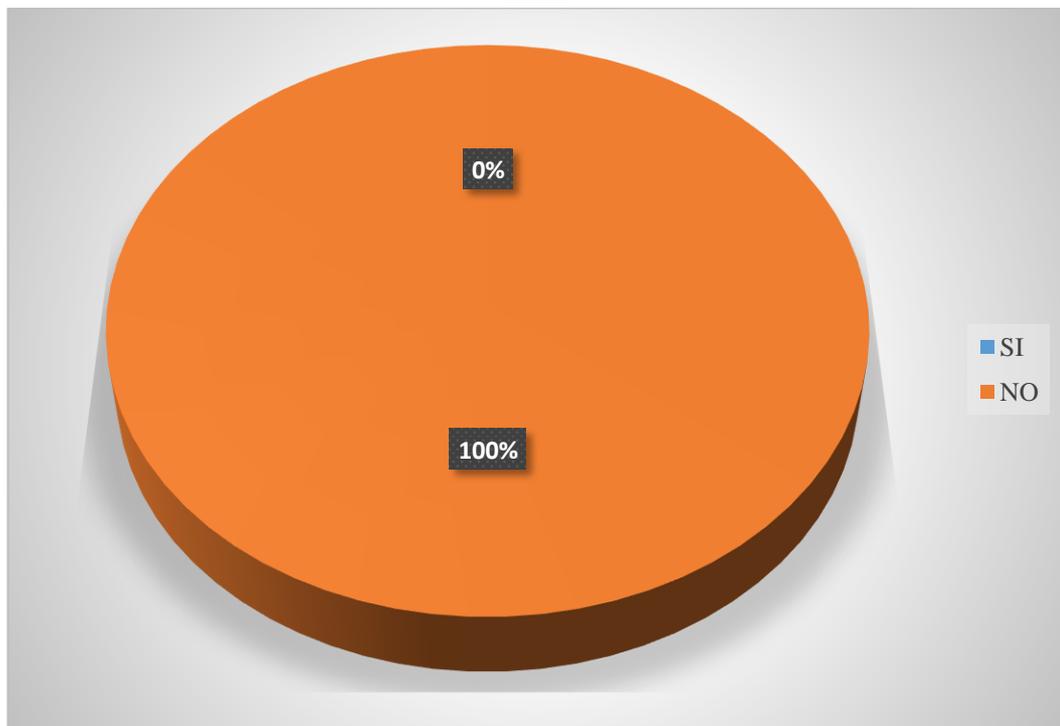
**Tabla 40**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 39 ¿Conoce la visión de la Universidad?**



**ANÁLISIS.-** Al no conocer la visión de la universidad y formando parte de la misma trabajan sin enfocarse hacia donde quieren llegar como Institución de Educación Superior y trabajan sólo por cumplir sus funciones más no por cumplir los objetivos globales.

## 12.¿Conoce usted la misión de la facultad?

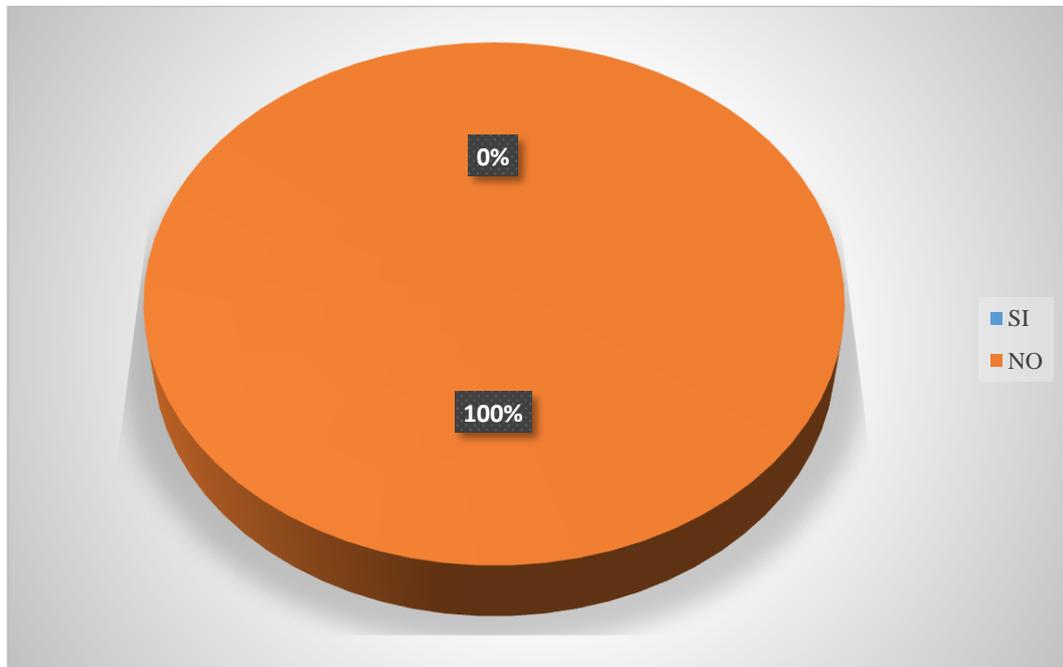
**Tabla 41**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 40 ¿Conoce usted la misión de la facultad?**



**ANÁLISIS.-** Al no conocer la misión de la facultad y formando parte de la misma trabajan sin enfocarse cuál es la razón de ser y desconocen cuál es su negocio y sus clientes y trabajan sólo por cumplir sus funciones más no por cumplir los objetivos globales.

### 13. ¿Conoce usted la visión de la facultad?

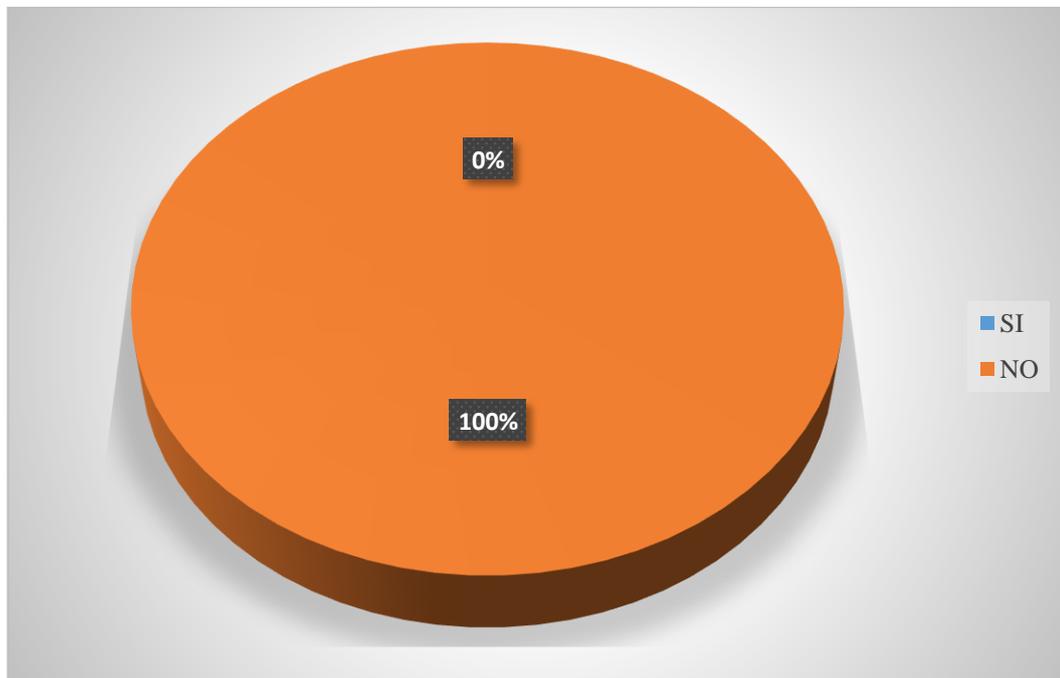
**Tabla 42**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 41 ¿Conoce usted la visión de la facultad?**



**ANÁLISIS.-** Al no conocer la visión de la facultad y formando parte de la misma trabajan sin enfocarse hacia donde quieren llegar como parte de una Institución de Educación Superior y trabajan sólo por cumplir sus funciones más no por cumplir los objetivos globales.

## 14.¿Cuál es el negocio de la Facultad?

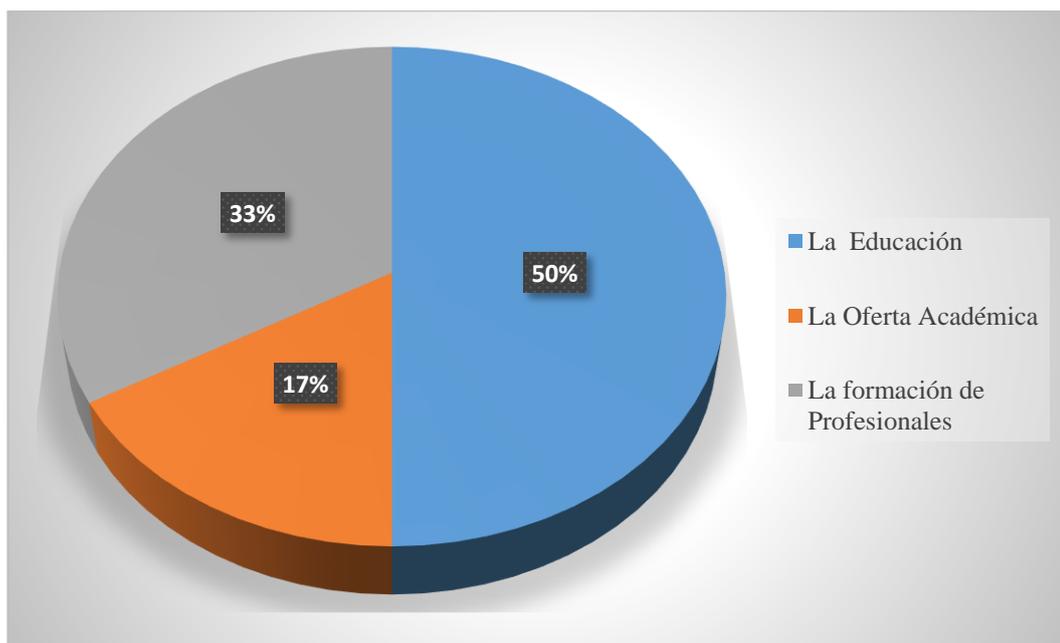
**Tabla 43**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La Educación	3	50,00%
La Oferta Académica	1	16,67%
La formación de Profesionales	2	33,33%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 42 ¿Cuál es el negocio de la Facultad?**



**ANÁLISIS.-** La mitad de los directivos trabajan enfocados en que el negocio de la facultad que es la educación pero los demás no saben cuál es el negocio de la misma, estos resultados da a entender que todos no trabajan con la misma visión institucional y sólo cumplen con funciones sin visión alguna.

## 15. ¿Cuáles son los principales productos de la Facultad?

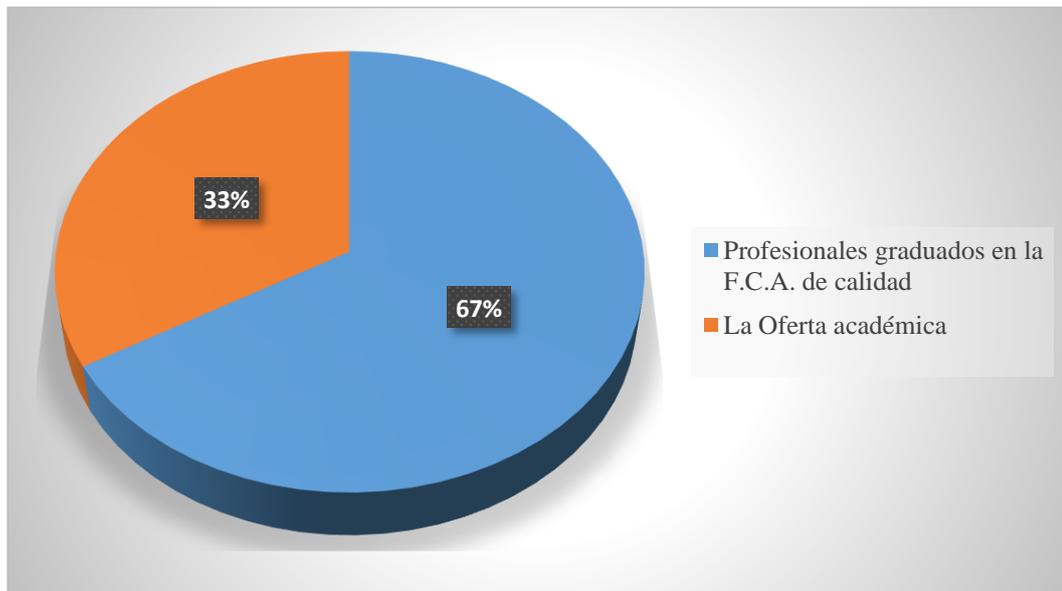
**Tabla 44**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Profesionales graduados en la F.C.A. de calidad	4	66,67%
La Oferta académica	2	33,33%
Total	7	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

## Gráfico 43 ¿Cuáles son los principales productos de la Facultad?



**ANÁLISIS.-** No todos están enfocados y esto se debe al desconocimiento de la misión y e nos indica que no todos sus directivos conocen cuál es su verdadero trabajo y cuáles deberían ser sus resultados en base a la misión demostrando así el poco interés y empoderamiento de su trabajo.

## 16.¿Cuáles son los valores de la Facultad?

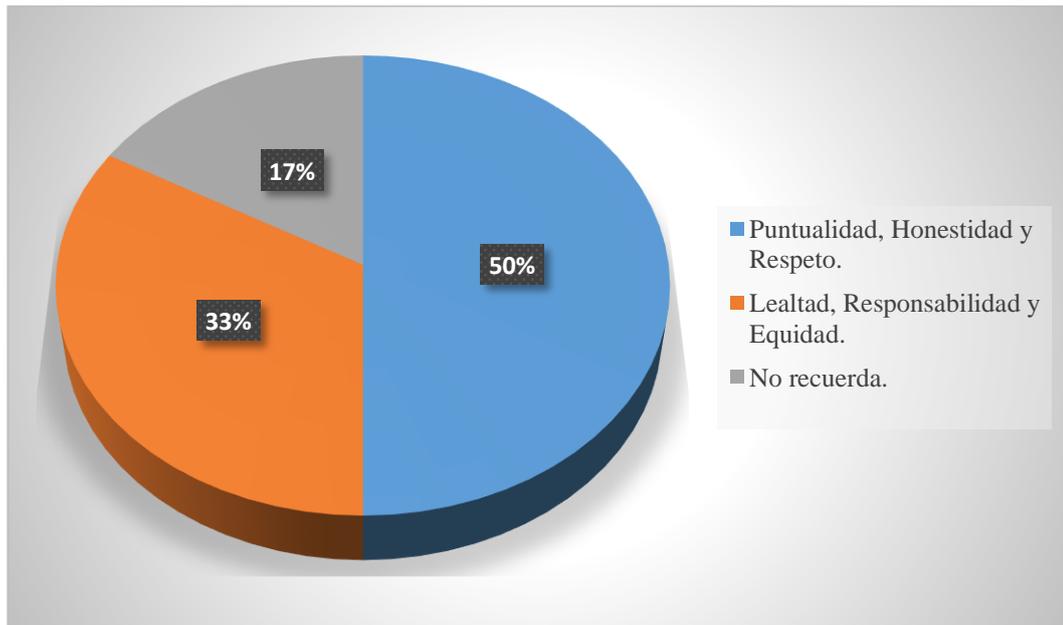
**Tabla 45**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Puntualidad, Honestidad y Respeto.	3	50,00%
Lealtad, Responsabilidad y Equidad.	2	33,33%
No recuerda.	1	16,67%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 44 ¿Cuáles son los valores de la Facultad?**



**ANÁLISIS.-** El desconocimiento de los valores que plantea la facultad se demuestra la comunicación pobre que existe en la misma por lo que conlleva a trabajar por cumplir con lo designado sin identificar directamente el tipo de cultura organizacional existente desconociendo lo esencial de su institución.

## 17. ¿Participó usted en el Diseño del Plan Estratégico de la Facultad?

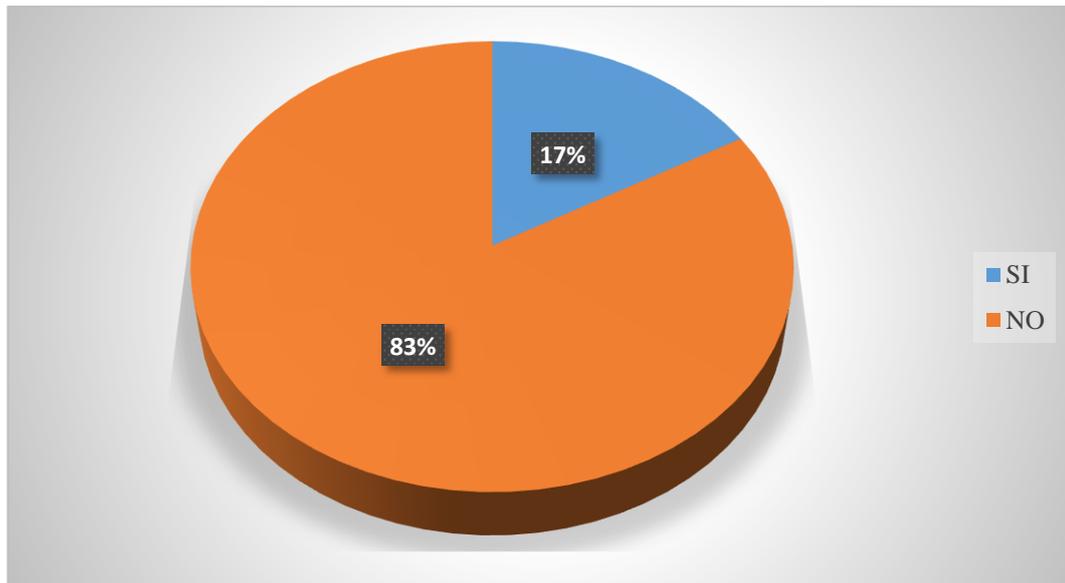
Tabla 46

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	16,67%
NO	5	83,33%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

## Gráfico 45 ¿Participó usted en el Diseño del Plan Estratégico de la Facultad?



**ANÁLISIS.-** Por el resultado evidenciado se denota que es muy baja la participación de los directivos en el Diseño del Plan Estratégico de la Facultad ya que es muy poca la participación de ellos cuando debería ser lo contrario y existir una participación de todos ya que al no participar se entiende que no existe un trabajo en forma integral.

## 18.¿Realiza Planificación la Facultad?

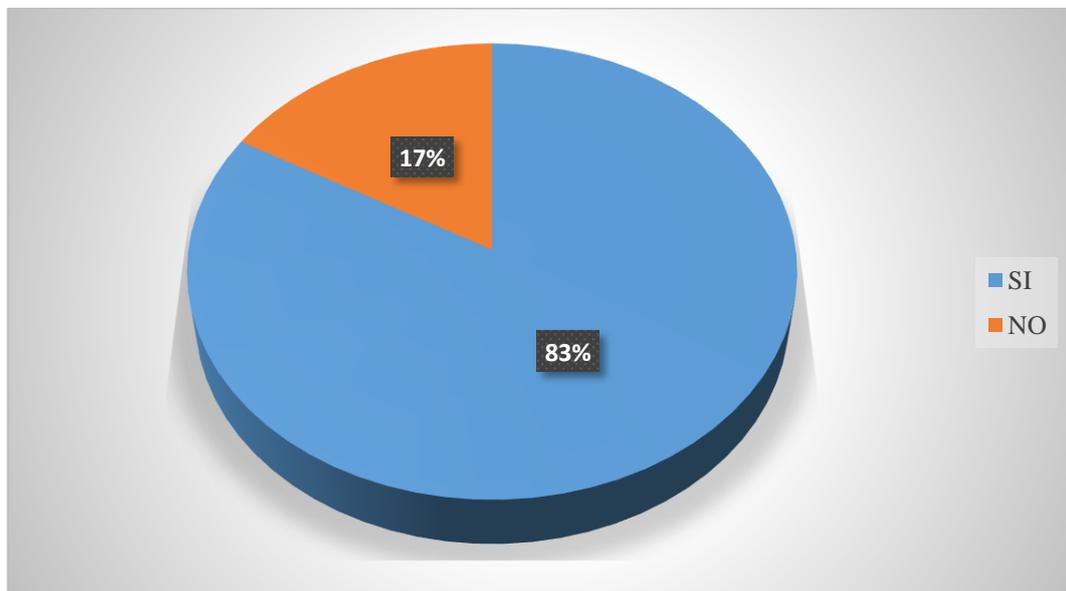
**Tabla 47**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	83,33%
NO	1	16,67%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 46 ¿Realiza Planificación la Facultad?**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la facultad si existe planificación, pero en vista de los resultados se evidencia que la mayoría no participan en ningún tipo de planificación y no debería ser así y en vista de que no forman parte de la misma se refleja en los resultados al no conseguir las metas y objetivos establecidos.

## 19. ¿Participa usted en reuniones y planificación en la facultad?

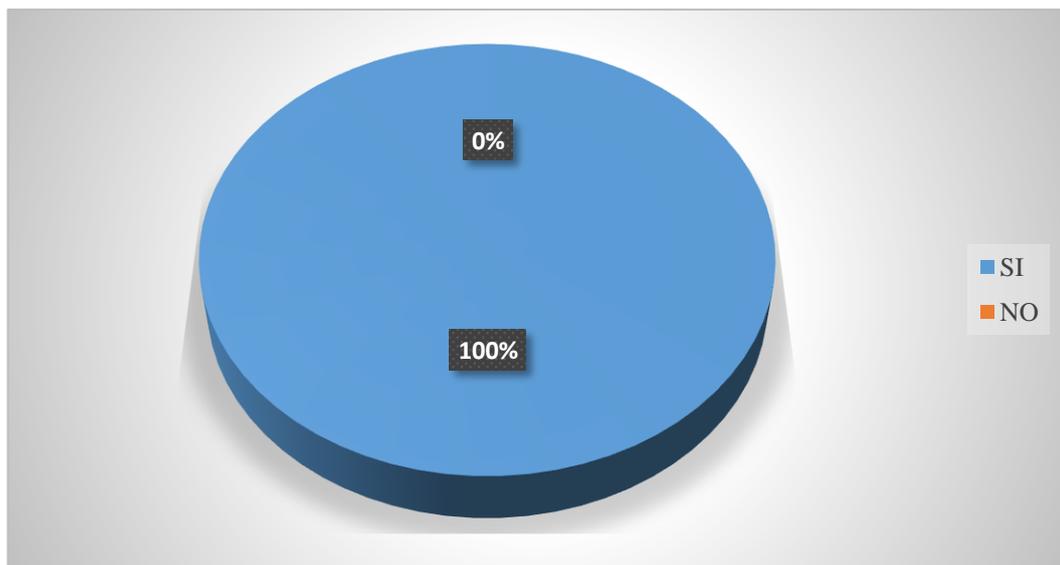
Tabla 48

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

## Gráfico 47 ¿Participa usted en reuniones y planificación en la facultad?



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Todos dicen participar en reuniones y planificación existiendo totalmente una contradicción y esto se debe al desconocimiento de la misión, visión del plan estratégico por lo tanto se interpreta que no tienen buenos aportes en las reuniones ni en la planificación y que todos no participan constantemente.

## 20. ¿Cada cuánto participa usted en reuniones y planificación en la facultad?

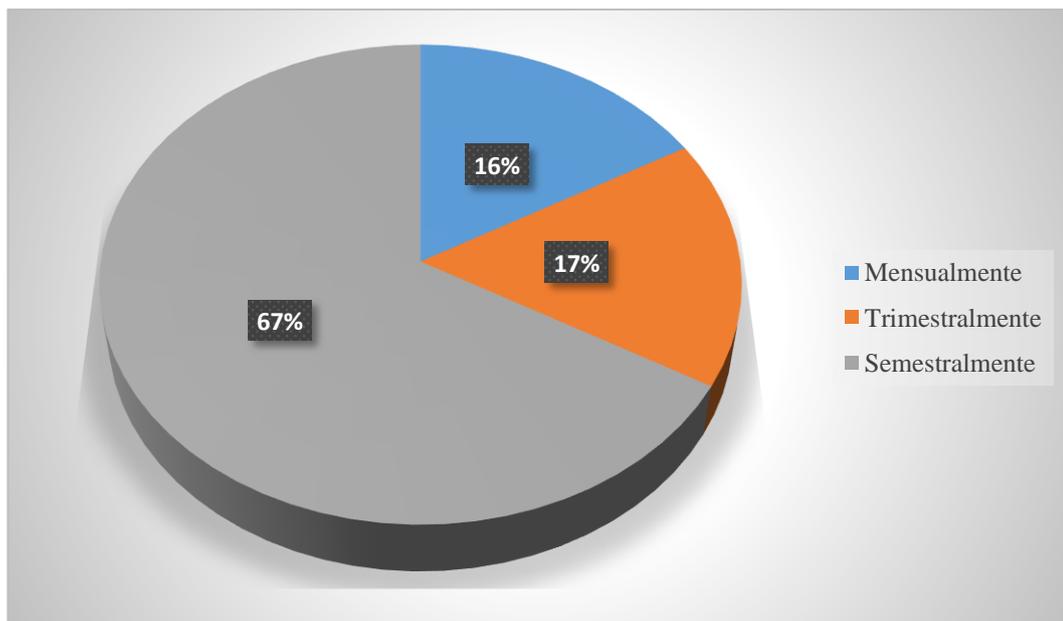
Tabla 49

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensualmente	1	16,66%
Trimestralmente	1	16,67%
Semestralmente	4	66,67%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

### Gráfico 48 ¿Cada cuánto participa usted en reuniones y planificación en la facultad?



**ANÁLISIS.-** La participación de los directivos lo realizan su mayoría semestralmente y pocos lo realizan más seguido lo cual se refleja al no estar al tanto de cuáles son los planes planteados para el alcance de los objetivos y el entendimiento de las causas por los cual no se cumple lo programado en muchas ocasiones.

## 21.¿Qué mecanismo utiliza el líder para comunicar los planes de la facultad?

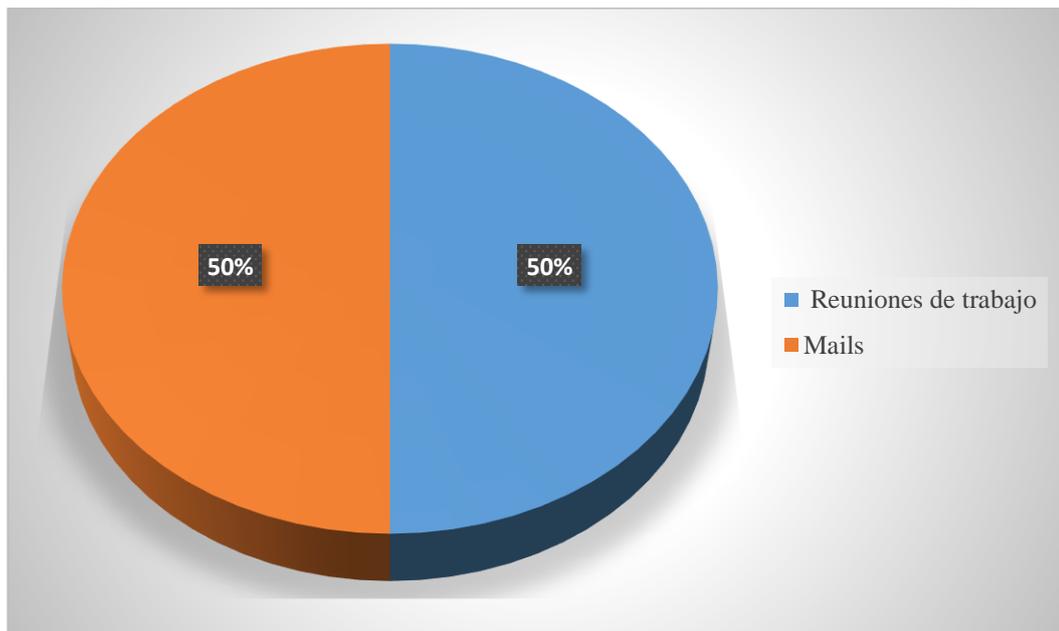
Tabla 50

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reuniones de trabajo	3	50,00%
Mails	3	50,00%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

### Gráfico 49 ¿Qué mecanismo utiliza el líder para comunicar los planes de la facultad?



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La comunicación pobre que existe en la facultad es debido a la centralización de poder ya que existe un sistema formal que ayude que en los comunicados debe ir conjuntamente los avances, cambios que transcurre en la facultad ahí se podrá decir que existe una buena comunicación.

## 22.¿Conoce los Objetivos Estratégicos de la Facultad?

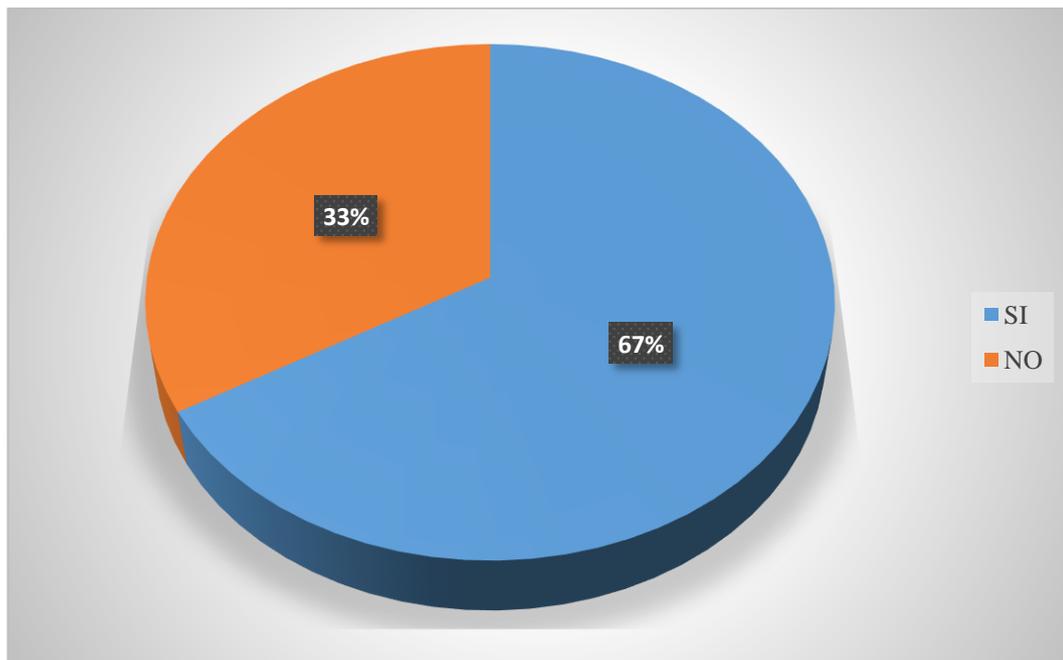
**Tabla 51**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	66,67%
NO	2	33,33%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 50 ¿Conoce los Objetivos Estratégicos de la Facultad?**



**ANÁLISIS.-** Siendo parte de los directivos deben mantener clara la información que existe en la facultad caso contrario conlleva a no tener claro hacia dónde quieren llegar ya que mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos se logra la eficiencia y lo deseado para mejorar el desarrollo integral de la facultad.

### 23.¿Conoce cuáles Objetivos Estratégicos hayan sido evaluados?

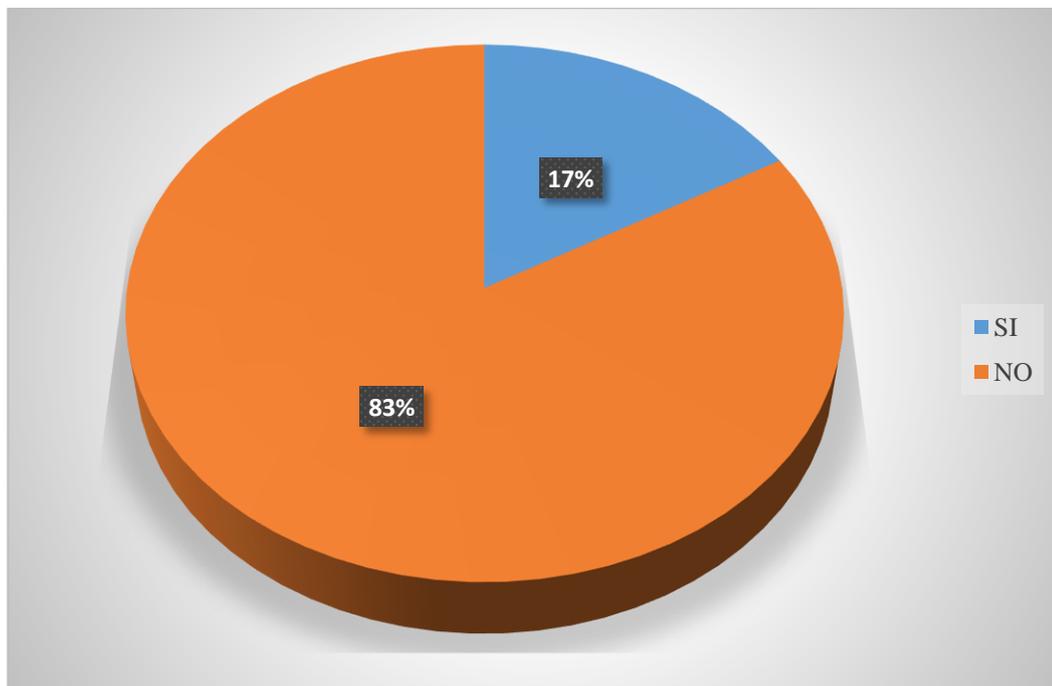
**Tabla 52**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	16,67%
NO	5	83,33%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 51 ¿Conoce cuáles Objetivos Estratégicos hayan sido evaluados?**



**ANÁLISIS.-** No conocen cuál de los objetivos han sido evaluados ya que en la pregunta anterior respondieron la mayoría que no conocen cuales son los objetivos estratégicos entonces eso conlleva a que tampoco conocen cuales fueron evaluados para ver el cumplimiento y la importancia de los mismos.

## 24.¿Trabaja usted en equipo?

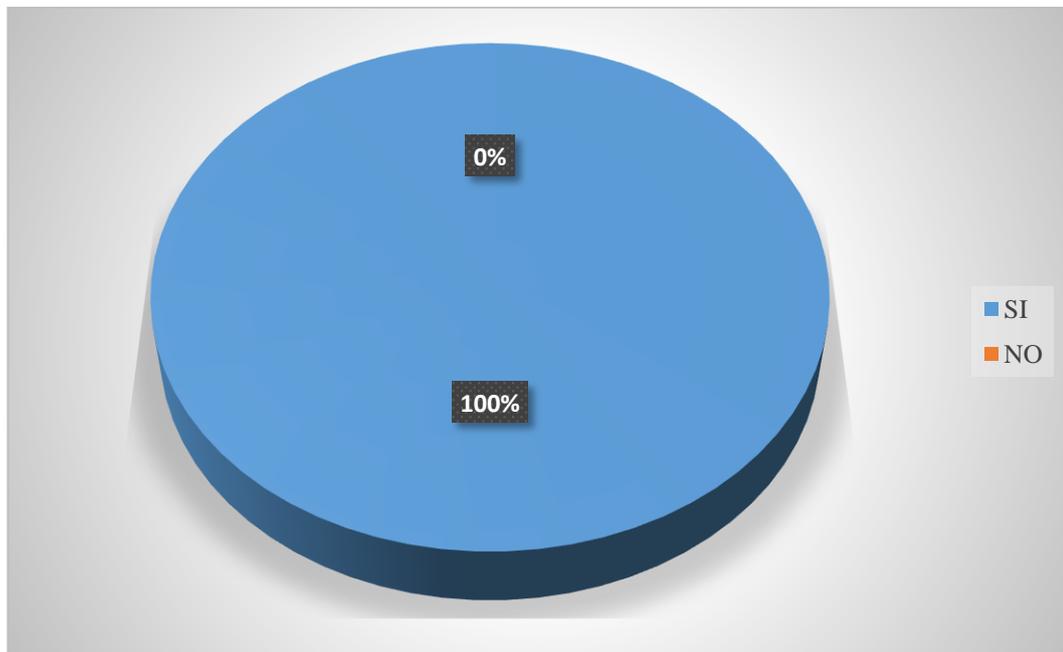
**Tabla 53**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 52 ¿Trabaja usted en equipo?**



**ANÁLISIS.-** Existe una total contradicción en estas respuestas porque al momento de trabajar en equipo todos conocieran los valores de la facultad, los objetivos estratégicos, la misión y visión, su producto y el negocio, etc. Lo cual no se refleja en las contestaciones anteriores.

## 25.¿Qué actividades ustedes han planificado en equipo?

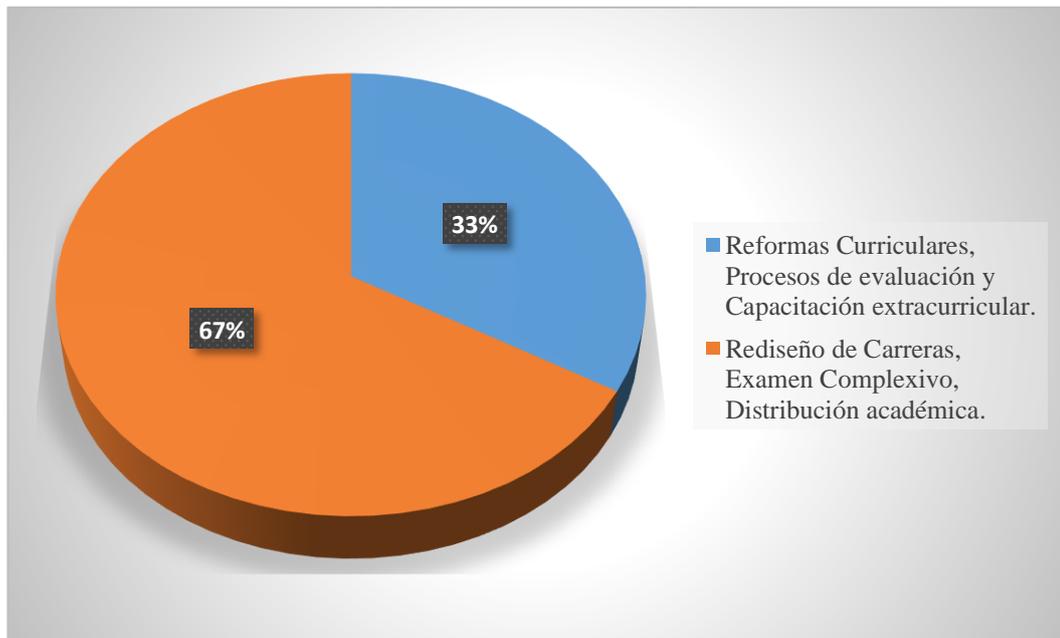
**Tabla 54**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reformas Curriculares, Procesos de evaluación y Capacitación extracurricular.	2	33,33%
Rediseño de Carreras, Examen Complexivo, Distribución académica.	4	66,67%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

## Gráfico 53 ¿Qué actividades ustedes han planificado en equipo?



**ANÁLISIS.-** En base a este resultado si existe una considerable participación en equipo pero no en todas las actividades planificadas y de mayor importancia para la facultad y siendo profesionales que forman parte del grupo directivo su enfoque de participación debe ser más en procesos estratégicos.

**26. ¿Cuáles son las últimas capacitaciones que ha recibido los dos últimos años por parte de la facultad?**

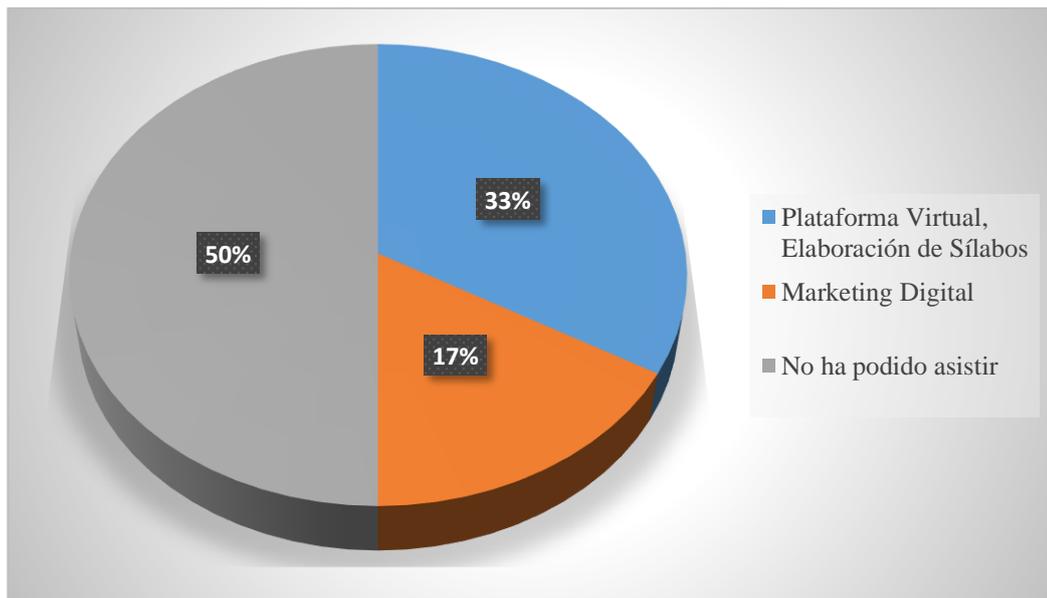
**Tabla 55**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plataforma Virtual, Elaboración de Sílabos	2	33,33%
Marketing Digital	1	16,67%
No ha podido asistir	3	50,00%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 54 ¿Cuáles son las últimas capacitaciones que ha recibido los dos últimos años por parte de la facultad?**



**ANÁLISIS.-**Estos resultados son preocupantes ya que no existe una verdadera capacitación que apoye y fortalezca sus habilidades y a mejorar el nivel productivo en la facultad; al no tener cursos de motivación debilita su empeño en realizar sus funciones con esmero.

## 27. ¿Existe un sistema de monitoreo en la Facultad?

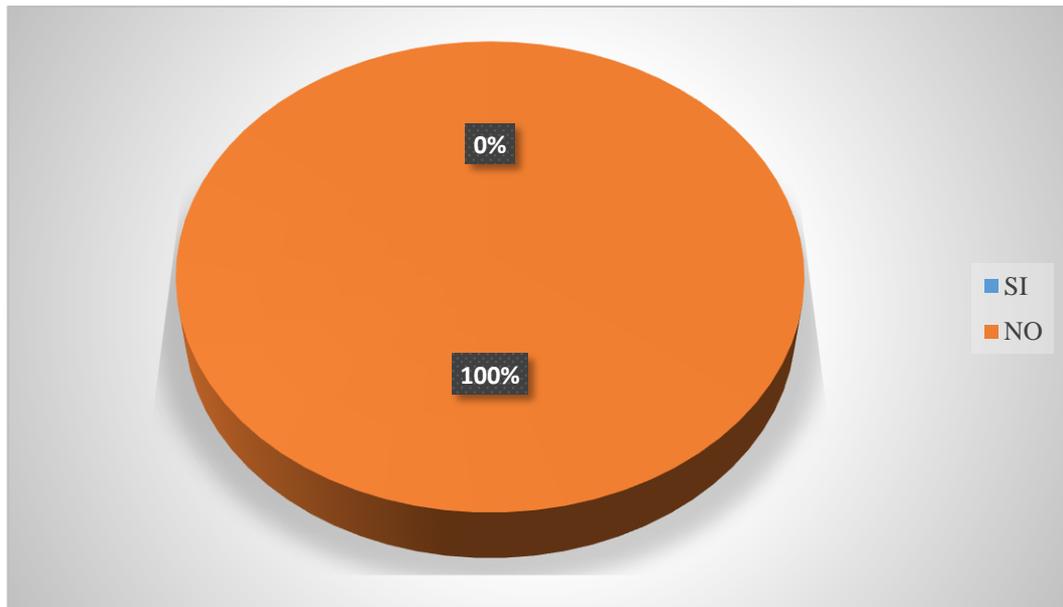
**Tabla 56**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

**Gráfico 55 ¿Existe un sistema de monitoreo en la Facultad?**



**ANÁLISIS.**-Al no existir un sistema formal de monitoreo conlleva a que no se evalúen directamente su desempeño y no se detectan los problemas a tiempo como para plantear una solución, ellos también necesitan tener un seguimiento de sus actividades y saber cuáles son sus resultados.

## 28.¿Cuándo fue la última vez que le evaluaron?

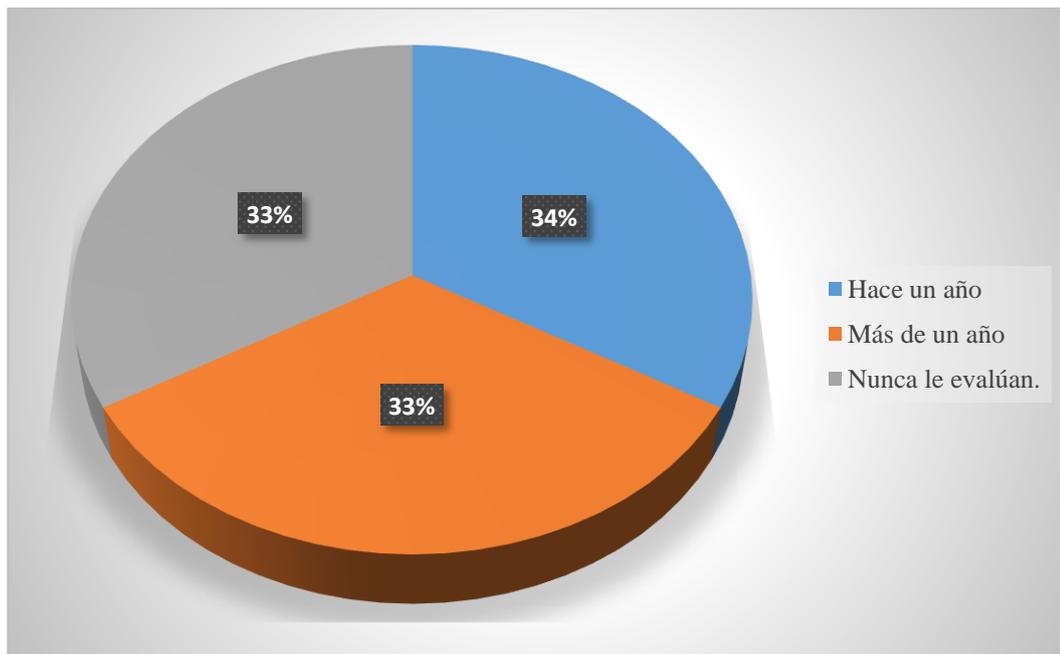
**Tabla 57**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hace un año	2	33,33%
Más de un año	2	33,33%
Nunca le evalúan.	2	33,33%
Total	6	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

## Gráfico 56 ¿Cuándo fue la última vez que le evaluaron?



**ANÁLISIS.-** No existe una evaluación constante de las funciones que realizan los directivos y la evaluación debe ser para todos porque solo así tendremos el desempeño y el avance en sus funciones y como directivos es muy importante tener en consideración su desempeño en su función en la Facultad.

## **2.2 DETERMINACIÓN DEL TIPO ORGANIZACIÓN EXISTEN EN LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.**

### **2.2.1 Proceso Administrativo de la Universidad Estatal de Bolívar**

La universidad cuenta con una estructura orgánica vertical, se suministran líneas claras de autoridad donde el rector se encuentra en la parte superior y diferentes directivos que supervisan las distintas áreas funcionales. Las características que tiene esta estructura en la UEB es que cada capa tiene sus propias funciones y existe una escala para los empleados y en posición de progresar y de escala laboral buscan sus objetivos individuales para alcanzar otro peldaño deseado. Pero en el momento de situarse en una capa inferior de esta estructura vertical estos empleados se sienten menos valorados en comparación de las capas superiores o más altas de esta cadena.

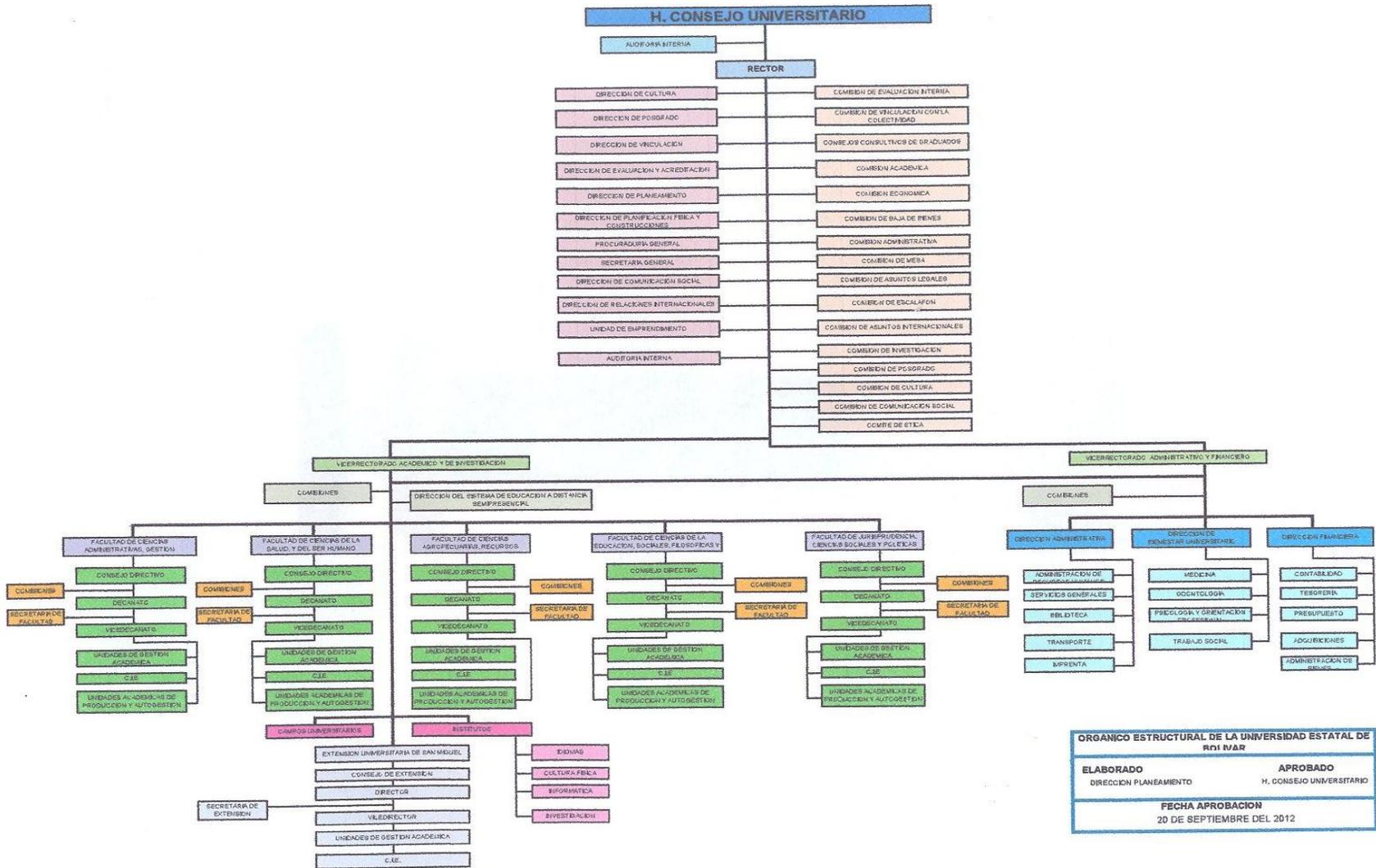


Gráfico 57 Organigrama estructural de la UEB.

Fuente: Universidad Estatal de Bolívar.

El Proceso Administrativo de la Universidad Estatal de Bolívar tiene una organización mecánica y funcional; ya que al ser una organización mecánica o mecanicista cuenta con una estructura muy rígida y tensa en el momento de ejercer sus funciones por el control que existe, así mismo una departamentalización y amplitudes de inspección muy reducidas, una fuerte formalización y escasa intervención de los empleados inferiores en la diferente toma de decisiones, y funcional por que no cumple con el principio de la unidad de mando el cual conlleva a una autoridad dividida y a la tendencia de una competencia entre todo el personal lo que provoca la pérdida de una visión en conjunto de toda la organización trabajando por objetivos independientes y esto encamina a discrepancias y a una mezcla de objetivos que pueden ser desiguales.

Las características que maneja la organización mecanicista son:

- La alta especialización
- Departamentalización rígida
- Clara cadena de mando
- Tramos de control limitados
- Centralización
- Gran formalización

Todas estas características revelan exactamente lo que se produce en la Universidad que cada departamento o cada personal trabajan en su función específica sin tener conocimiento de otras funciones dentro de la institución desarrollando la dependencia de terceros en caso de ausentarse, limitando la continuidad de las actividades requeridas.

Existe un estrecho alcance de control debido a esto hay la delegación de control a otros subordinado y refleja la dependencia y quienes dependen de las misma, provocado por la cantidad de capas de mandos intermedias en donde se acumula el poder ya que todos los departamentos de la universidad y todo su personal dependen de una autoridad.

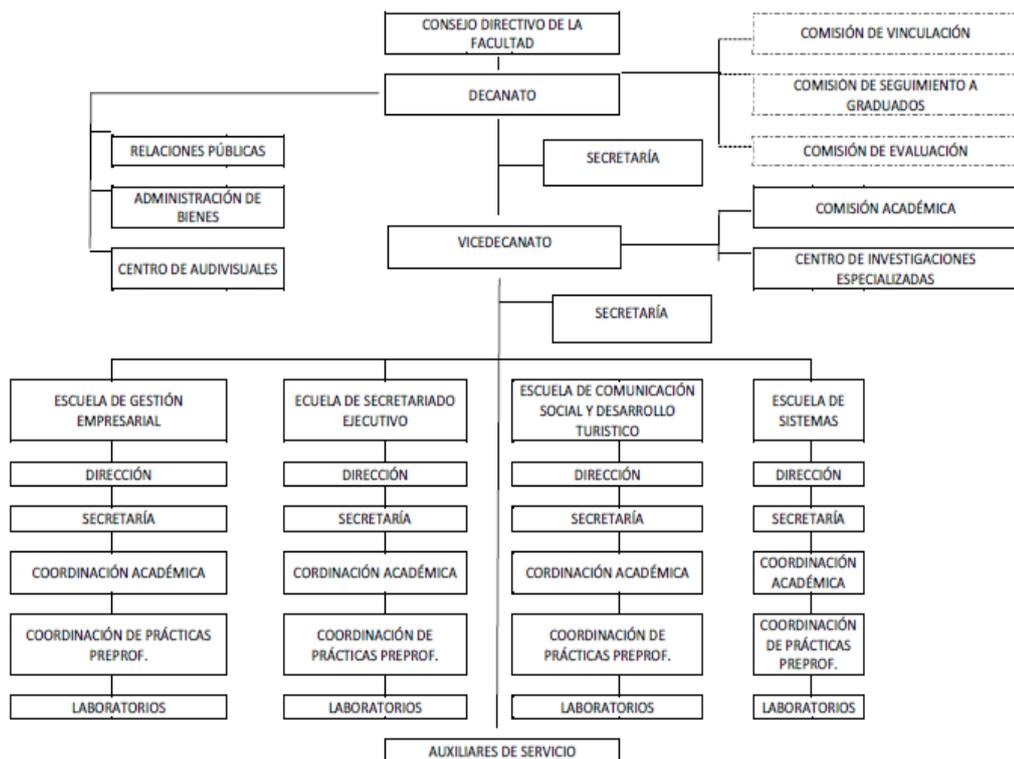
Incluso los procesos son centralización, acumulando poder, se crea alta dependencia de ciertas personas que al conocer profundamente los procesos específicos únicamente ellos, la institución dependerán de su cumplimiento y en caso de no estar se convierten en indispensable causando un importante problema en el desarrollo de

actividades y el logro de objetivos; éstos debería cambiar y todos deben conocer todo tipo de proceso o un cierto número de procesos para que exista rotación en las funciones y no depender de ningún empleado en específico.

## 2.2.2 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Lo anotado anteriormente se replica notablemente en cada una de sus Facultades, y especialmente en la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática siendo el mismo modelo mecanicista y funcional, lo que no llega a ser de gran apoyo ni práctico para el cumplimiento de sus objetivos ya que se manejan mediante una administración corriente que no lleva un tipo de procesos que sea secuencial esto nos indica que debería tener un inicio y un fin a su vez esto no termina ahí ya que es algo simultáneo y de una aplicación permanente.

**Gráfico 58 Organigrama estructural de la Facultad de C.C. Administrativas Gestión Empresarial e Informática**



**Fuente: Plan estratégico de la Facultad.**

### **2.2.3 SU ORGANIZACIÓN**

En la Facultad de C.C. Administrativas mediante el análisis obtenido del diagnóstico y de las herramientas de investigación, constatamos que no cuenta con un sistema que apunten a objetivos determinados, ni una evaluación constante de los resultados de sus funciones.

Los resultados que se han evidenciado hasta el momento es de que no todos los directivos tienen las habilidades requeridas para gerenciar la organización; se demuestra en los resultados de las encuestas que en el momento de ejercer su cargo en primera instancia no tienen conocimiento y comprender el alcance de los procesos internos, cuales son los objetivos, la misión, visión, los valores, normas y políticas y el no contar con un debido manual de funciones, y al momento de no trabajar bajo el conocimiento de esto existe ineficiencia en los resultados, todo esto es necesario e importante para que cada directivo y empleados tengan un buen funcionamiento y sepan que deben hacer, como y cuando. Sólo así tendrán un manejo claro de sus actividades facilitando el conocimiento de hacia dónde se encamina la facultad.

Todo esto se reflejó en la encuesta aplicada al personal administrativo y directivo, la cual se demuestra claramente en los resultados, reflejando que al momento de no conocer la misión y visión de la universidad y de la facultad, no tienen claro cuál es el negocio y sus principales productos conllevándoles a trabajar en una forma desintegrada. Porque en el momento de conocer y saber claramente los objetivos y misión, el personal comprende y sabe cuáles son las necesidades que deben satisfacer a sus clientes en este caso a los estudiantes y hacia dónde quieren alcanzar con el cumplimiento de los mismos.

**Gráfico 59 Resultados de la investigación de los directivos de la pregunta número 7:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

El trabajo bajo indicaciones por la no existencia de un manual de funciones formal donde sepan cuáles son respectivamente sus obligaciones a cumplir y sus tareas específicas dificulta la optimización de recursos complicando la obtención de objetivos.

**Gráfico 60 Resultados de la investigación de los empleados de la pregunta número 7:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

Todos respondieron que no existe un manual de funciones en la facultad, esto nos indica que trabajan bajo indicaciones pero no por un manual de funciones formal donde sepan cual es respectivamente son sus obligaciones a cumplir y sus tareas específicas.

**Gráfico 61 Resultados de la investigación de los directivos de las preguntas 10, 11, 12, 13 y 16:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

La respuesta de los directivos conlleva a que uno de ellos conocía lo que refleja un 17%, pero el grave problema es que no buscó la manera de que sus colaboradores tengan claro y de total conocimiento el enfoque de la facultad como es la misión, visión y sus objetivos.

**Gráfico 62 Resultados de la investigación de los empleados de las preguntas 10, 11, 12, 13 y 16:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

Todos no conocen la misión, visión y objetivos de la Universidad y de la Facultad ya que al no conocer no saben su contenido, lo cual trabajan sin enfocarse hacia donde se quiere llegar como facultad y trabajan sólo por cumplir sus funciones más no por cumplir los objetivos globales.

### **2.2.3.1 EL ENTORNO DE LA EMPRESA Y LA PLANEACIÓN**

La planeación es el pilar fundamental en la Facultad de C.C. Administrativas, sí existe planeación, el problema es que la mayoría de los empleados no se enfrascan con un verdadero aporte en la planificación; a medida que se reflejan solamente en el momento de preguntarles si conocen los objetivos estratégicos de la facultad, siendo estos objetivos parte de una importante planificación ellos no están al día ni conocen cuales son.

El control centralizado incide a un liderazgo débil y la comunicación pobre ya que la cadena hace que esta se filtre a través de todas las capas que existe la estructura orgánica y en el momento de la planificación no se toma ciertos diagnósticos ni las distintas opiniones de las personas, la manera centralizada del poder conlleva a un liderazgo débil perjudicando la eficiencia y eficacia de toda la organización por no cumplir los objetivos planificados y desviar la atención a la realización de actividades sin un horizonte definido.

La formalización es también una parte muy importante de la problemática que pasa en la facultad, desarrollado un sin números de normas en la institución, unas importantes y otras que solo producen pérdidas de tiempo conllevándole a la burocracia. Estas normas confirman el modelo de gestión.

Aquí es donde se dan la libertad de elegir a alguien para ciertas labores y darles la oportunidad de trabajar. Esto crea un alto nivel de formalización en donde todos sus empleados, siguen las directrices del líder llegando a que estas sean de mayor importancia, incluso dejando atrás las metas organizacionales a cumplir, creando una dificultad en el trato con los clientes por lo estrictos que se pueden convertir en la institución. Incitando así la facultad en sus clientes un alto grado de insatisfacción por los largos trámites interpersonales y normas establecido.

Continuar con esta rutina, provoca que no exista un cambio de pensamiento del personal esto incurre a quedarse en la misma siempre y en las prácticas del pasado.

Se evidencia que en la planeación existente no hay una gran preocupación por generar un entorno donde se perciba ganas de un cambio positivo y por ende de motivación, ya que se visualiza un ambiente relajado pero no motivado debido a que no existe capacitaciones constantes tanto académicas como de estimulación.

**Gráfico 63 Resultados de la investigación de los directivos de la pregunta número 19:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

En este gráfico refleja existe una alta participan en las reuniones y planificación de la facultad mientras que en preguntas planteadas anteriormente no participaron en el diseño del plan estratégico por lo tanto se interpreta que no tienen buenos aportes en las reuniones ni en la planificación y que todos no participan constantemente.

**Gráfico 64 Resultados de la investigación de los directivos de la pregunta número 26:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

Estos resultados son preocupantes ya que no existe una verdadera capacitación que apoye y fortalezca sus habilidades y a mejorar el nivel productivo en la facultad; al no tener cursos de motivación debilita su empeño en realizar sus funciones con esmero.

**Gráfico 65 Resultados de la investigación de los empleados de la pregunta número 19:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

Existe considerable participación en las reuniones de la facultad y en base a otras preguntas planteadas sobre la planificación no reflejan su aporte en las mismas ni la total ejecución de sus planes por lo tanto se interpreta que no tienen buenos aportes en las reuniones ni en la planificación.

**Gráfico 66 Resultados de la investigación de los empleados de la pregunta número 26:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

Las pocas capacitaciones y baja participación en las mismas conllevan a una baja productividad en la facultad, dificultando salir de lo rutinario por la poca motivación, preparación y formación para la consecución de objetivos.

### 2.2.3.2 PLANTEAMIENTO DE SUS ESTRATEGIAS

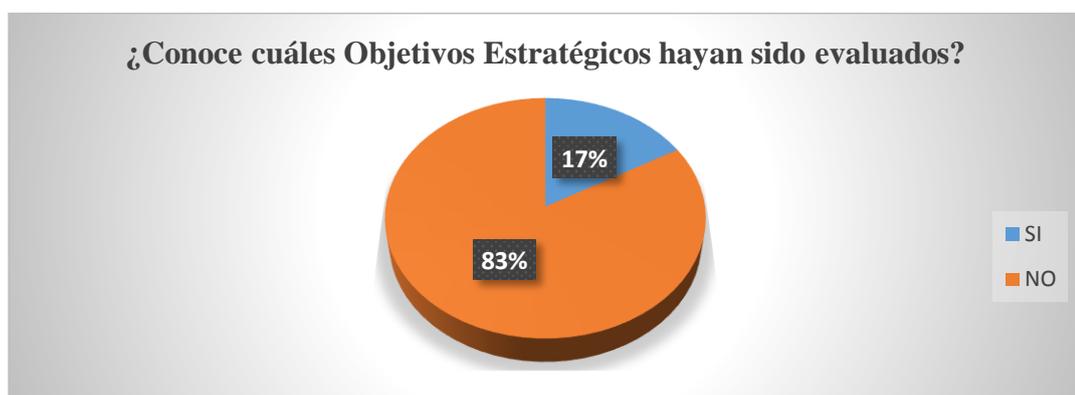
En mayor de los casos las estrategias no se las plantea como planes de acción concretos por lo que no ayuda a la dirección de la facultad, conllevando a la incertidumbre y al riesgo de no acreditar. La escasa relación con la misión y visión de la facultad afecta al personal, ya que no tienen claros los objetivos y así no determinan bien los tiempos y su propio alcance.

Para que en la facultad se permita a los cálculos y predicciones de los planes estratégicos que ellos plantean, deben sostenerse de las premisas de la planeación solo así ellos sustentaran con fundamentos ya que estas suposiciones ayudara a que no tengan conflictos disminuyendo la incertidumbre y preparándose para ciertos cambios que podrían darse en el futuro.

En base a los resultados obtenidos se evidencia que existe participación en la planificación pero la mayoría no participaron en el diseño del plan estratégico de la facultad y esto se refleja más en el personal administrativo ya que los directivos todos aportaron con su participación, pero es una pena denotar que no tienen el conocimiento la retención de cuáles son los objetivos estratégicos de la facultad ya que esto denota que toda esta planificación no se la ejecuta.

Resultados de la investigación realizada donde se denota que tanto los directivos y personal administrativo en su mayoría no conocen de los objetivos estratégicos ya que conocer evidentemente significa que deben saber.

**Gráfico 67 Resultados de la investigación de los directivos de la pregunta número 23:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

No conocen cuál de los objetivos han sido evaluados ya que en la pregunta anterior respondieron la mayoría que no conocen cuales son los objetivos estratégicos entonces eso conlleva a que tampoco conocen cuales fueron evaluados para ver el cumplimiento y la importancia de los mismos.

**Gráfico 68 Resultados de la investigación de los empleados de la pregunta número 22:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

En vista a la baja participación de los planes y reuniones en la facultad los empleados no conocen los objetivos estratégicos, lo que conlleva a no tener claro hacia dónde quiere llegar la facultad y lo deseado para mejorar el desarrollo integral y en comparación con la pregunta anterior existe una comunicación ineficiente.

### **2.2.3.3 PREMISAS DE LA PLANEACIÓN**

#### **2.2.3.3.1 Las premisas internas**

Con la implantación de premisas internas en la facultad hace falta los estándares ya que mediante esto ellos podrían establecer indicadores para así pueda establecer un sistema de control ya que la falta de esto ha provocado un trabajo empírico no en su totalidad pero sin la existencia de ciertos indicadores de desempeño no pueden saber si existe el cumplimiento debido de sus actividades.

Pero en los procesos de planeación para su respectivo desarrollo como facultad no hacen un esfuerzo periódico, ni un estudio con propuestas de estrategias que después sean ejecutadas y si lo hacen solamente quedan plasmadas en un documento y no lo llevan a la implementación. Esto les limita a saber qué lugar están ocupando como

facultad y las oportunidades que existen para posesionarse en un buen lugar para aprovechar la mayor parte de las oportunidades y poder avanzar.

Los resultados obtenidos dan mucho que desear en base a la evaluación que se hace al personal; ya que los estándares e indicadores son propuestos por externos y no por la misma facultad obteniendo el siguiente resultado de la interrogante planteada.

**Gráfico 69 Resultados de la investigación de los directivos de la pregunta número 28:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

No existe una evaluación constante de las funciones que realizan los directivos y la evaluación debe ser para todos porque solo así tendremos el desempeño y el avance en sus funciones y como directivos es muy importante tener en consideración su desempeño en su función en la Facultad.

**Gráfico 70 Resultados de la investigación de los empleados de la pregunta número 28:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

No existe una evaluación constante de las funciones que realizan los empleados y esto dificulta determinar el nivel de desempeño de cada uno de ellos y su eficiencia y eficacia en su cumplimiento para así saber si se los reubica o en casos extremos damos paso a ser reemplazados en sus funciones.

#### **2.2.3.4 LOS DIRECTIVOS EN EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN**

Los directivos en el proceso de la planeación trabajan bajo el mismo pensamiento y la misma cadena de una estructura vertical y funcional. Su planeación está enfocada en ciertas funciones que no conllevan más allá de las tareas de siempre sin preocuparse en el desempeño del personal y de la orientación y motivación que necesitan para salir del círculo de conformismo y de la persecución de objetivos independientes, reflejando así un trabajo individualizado.

#### **2.2.3.5 TIPO DE LIDERAZGO**

En la facultad existe un tipo de liderazgo autocrático en cuanto se pudo evidenciar en la encuesta ya que como resultados denotó que su estilo de dirección se enfoca en el uso del poder, su autoridad y la jerarquía; centralizando las decisiones de sus empleados. También se denota que necesita desarrollar y fortalecer ciertas habilidades de competencias gerenciales: Ejecutividad, estrategia, ser “cerebral”, creatividad, capacidad de síntesis y entusiasmo; lo que ayudaría a influir en sus colaboradores mediante una buena comunicación para favorecer el cumplimiento de las metas institucionales y conseguir la eficiencia organizacional.

La necesidad de fortalecer habilidades de competencias gerenciales es otra de las dificultades, ya que en el momento de trabajar en su función no estudian pertinentemente cuales deben ser sus capacidades y esto se debe a la inexistencia de un manual de funciones que plantee las más importantes como son: para que se cumpla los planes debe contar con Ejecutividad, Estrategia que ayude a la sintonización de los problemas del presente y futuro, aportando directrices estratégicas y claves para la facultad, Ser cerebral y explote el razonamiento y evalúe económica y socialmente las alternativas y sus posibles consecuencias en cada decisión, Creatividad que ayude a generar las mejores soluciones para la facultad, Capacidad de Síntesis donde pueda distinguir lo complejo en las situaciones que se

presenten y por supuesto entusiasmo y demostrarse apasionado por los proyectos que contagie a todos sus colaboradores.

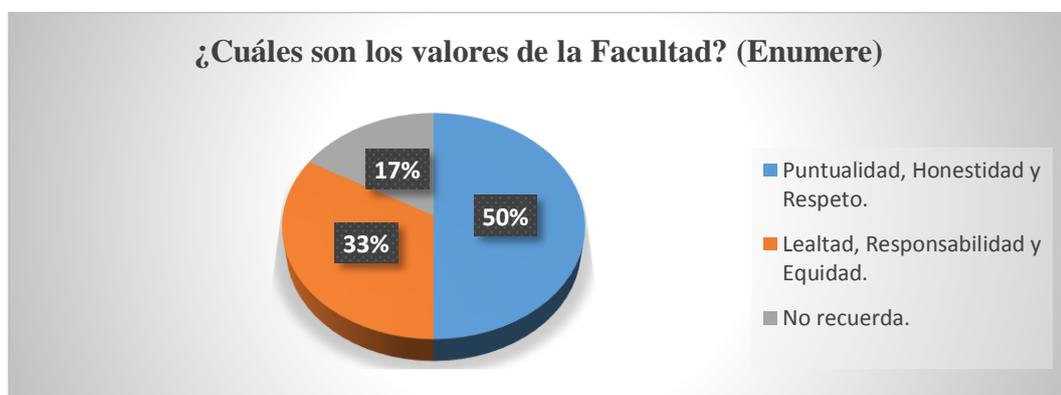
### 2.2.3.6 CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD.

La cultura organizacional que comparten todos los integrantes de la facultad donde se encuentran: supuestos básicos, los valores, normas, costumbres, creencias principios, etc.; los elementos de la cultura organizacional de la facultad no son bien transmitidos por los directivos a sus colaboradores ya que ellos no tienen el total conocimiento provocando una cultura organizacional desorientada a lo que se desea lograr o mantener y esto se debe a que la facultad realiza su trabajo por funciones reflejando una dependencia en los departamentos; conjuntamente con la inexistencia de metas claras y precisas, ya que el liderazgo institucional y las tomas de decisiones que son centralizadas no existe una plena motivación para el empoderamiento de cumplir correctamente con un trabajo integral.

El sistema de valores que está establecido en la facultad, la mayor parte del personal tienen conocimiento de los cuáles para algunos sólo son simples enunciados ya que no lo toman como su guía para la búsqueda de los planes anhelados por la débil comunicación e información; al parecer lo realizan de manera informal la mayoría de veces.

Valores institucionales mencionados en la investigación:

#### Gráfico 71 Resultados de la investigación de los directivos de la pregunta 16:

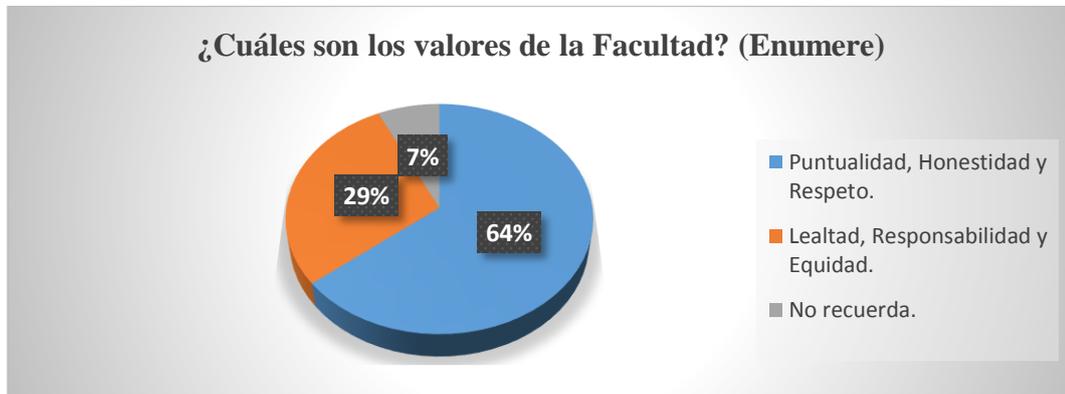


**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

El desconocimiento de los valores que plantea la facultad se demuestra la comunicación pobre que existe en la misma por lo que conlleva a trabajar por cumplir con lo designado sin identificar directamente el tipo de cultura organizacional existente desconociendo lo esencial de su institución.

**Gráfico 72 Resultados de la investigación de los empleados de la pregunta número 16:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

La mayoría de los empleados no enumeraron todos los valores que está en el plan estratégico que deberían conocer; al momento de responder valores que no se encuentran establecidos en la facultad se entiende el total desconocimiento de su planificación y de lo que está establecido como institución.

#### **2.2.3.6.1 Valores institucionales expuestos en el plan estratégico:**

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad
- Solidaridad
- Identidad

### **2.2.3.7 SISTEMAS DE CONTROL**

El control que existe en la facultad no es formal por lo cual trae consecuencias y no existe garantía en las actividades reales ya que estas no se ajustan a las actividades planeadas, siendo así no pueden determinar si la facultad avanza o no hacia el cumplimiento de las metas y objetivos y tampoco pueden tomar ciertas medidas correctivas en caso de que este sea negativo.

### **2.2.3.8 UNIDADES DE MEDICIÓN**

La facultad no cuenta con unidades de medidas establecidas propiamente por el departamento de monitoreo y evaluación de la UEB para la Facultad de Ciencias Administrativas. Sin el respectivo control, la facultad se encuentra en total desequilibrio en su cumplimiento, con la satisfacción al cliente y el trabajo integral. Todo sistema necesita un equilibrio para su buen funcionamiento; la facultad no cuenta con estándares e indicadores siendo estos un sistema de medición de resultados; y al no basarse y no contar con un sistema de medición, la Facultad de C.C. Administrativas no puede detectar ciertos problemas, desviando así toda la norma de la misma y provocando la imposibilidad de no detectar los síntomas de los problemas y peor pronosticarlos y diagnosticarlos.

Si no cuenta con este proceso de diagnosticar los problemas, tampoco tendrá un sistema completo que ayude a detectar las causas de los mismos, y al no disponer de un sistema de información no puede medir constantemente el desempeño de sus colaboradores, el cual no permite programar fórmulas de medición de la eficiencia.

### **2.2.3.9 EL MONITOREO**

El monitoreo es fundamental para el proceso de detección de problemas y tampoco cuenta con uno, al no existir un sistema que emitan resultados inmediatos para su mejoramiento su forma de contralar todas sus áreas funcionales no es integral en el cual sus objetivos son independientes y la preocupación de la satisfacción al cliente, y el desempeño del factor humano o del servicio que ofrecen son ineficientes.

**Gráfico 73 Resultados de la investigación de los directivos de la pregunta número 27:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

No existe un sistema de monitoreo, por lo cual no tienen factibilidad en el momento de identificar la calidad del desempeño que existe en la facultad y a su vez poder introducir los cambios pertinentes si estos lo ameritan lo que ayudaría a solucionar los problemas a tiempo.

**Gráfico 74 Resultados de la investigación de los empleados de la pregunta número 27:**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos y empleados de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática del Cantón Guaranda.

**Responsable:** Andrea Parreño.

Al no contar con un sistema formal de monitoreo conlleva que no se evalúen directamente su desempeño y no se detectan los problemas a tiempo como para plantear una solución y esto dificulta la optimización de recursos y al alcance de los objetivos.

## 2.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La estrategia de comprobación de la hipótesis o el procedimiento estadístico que se utilizara a continuación se denomina: chi cuadrado. Debido a las técnicas estadísticas que nos ayuda para la determinación del grado de relación que existe entre las dos variables denominado procedimiento correlacional, con el propósito de comprobar la hipótesis propuesta al inicio de la investigación.

### ➤ Hipótesis

Un sistema de Gestión por Procesos incide directamente en la Eficiencia Organizacional de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática.

En base a la encuesta que se aplicó existen ciertas frecuencias que determinan los siguientes resultados.

**Tabla 58 De Contingencia**

N.	Talento	Gestión por procesos	Eficiencia Organizacional	Tniof
1	Personas que cumplen con factores:	nio=3 nie=5,5	nio=7 nie=4,5	10
3	Personas que no cumplen	nio=8 nie=5,5	nio=2 nie=4,5	10
	<b>Tnioc</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>n=20</b>

Luego calculamos las frecuencias absolutas esperadas para cada una de las celdas:

Fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

Donde:

nie= frecuencia absoluta esperada

Tniof = Total de las frecuencias absolutas observadas en la fila.

Tnioc= Total de las frecuencias absolutas observadas en la columna.

n= Tamaño muestral.

**Cálculo:**

$$nie A1 = \frac{(10 \times 11)}{20} = 5,5$$

$$nie A2 = \frac{(10 \times 11)}{20} = 5,5$$

$$nie B1 = \frac{(10 \times 9)}{20} = 4,5$$

$$nie B2 = \frac{(10 \times 9)}{20} = 4,5$$

Luego:

$$x^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

$$x^2 A1 = \frac{(3 - 5,5)^2}{5,5} = 1,14$$

$$x^2 A2 = \frac{(8 - 5,5)^2}{5,5} = 1,14$$

$$x^2 B1 = \frac{(7 - 4,5)^2}{4,5} = 1,39$$

$$x^2 B2 = \frac{(2 - 4,5)^2}{4,5} = 1,39$$

$$X^2 = 1,14 + 1,14 + 1,39 + 1,39 = 5,06$$

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

Donde

gl= es grados de libertad

f= filas

c= columnas del cuadro

Entonces:

$$gl = (2 - 1)(2 - 1) = (1)(1) = 1$$

**Tabla 59 Grados de Libertad**

Grados de libertad (gl)	95%	99%
1	3,841	6,635
2	5,991	9,21
3	7,815	11,345
etc.		

Esta tabla nos indica la comprobación del chi cuadrado mediante los grados de libertad.

Donde el valor del chi cuadrado teórica para grado de libertad uno y su nivel de confianza es del 95%. El valor encontrado será de 3,841

En comparación con el resultado obtenido que es de  $gl=1$  y el chi cuadrado de 5,6 siendo superior a la teórica nos indica que la hipótesis se acepta y se rechaza la nula. Entonces es verdad que un sistema de Gestión por Procesos incide directamente en la Eficiencia Organizacional de la Facultad.

## 2.4 CONCLUSIONES

Finalizada ya la investigación obtenemos las siguientes conclusiones.

- Los procesos centrales de la facultad: Planificación, Organización, Dirección, Elaboración de POAS, Monitoreo y Evaluación están pobremente definidos lo que dificulta su ejecución y el poco apego a los resultados planteados en los objetivos institucionales y los instrumentos de planificación interna.
- De la investigación realizada y considerando la estructura organizativa encontrada, resultados obtenidos, modelo administrativo funcional - mecanicista, la eficiencia y eficacia organizacional tiene bajos indicadores de cumplimiento debido principalmente al desconocimiento de metas y objetivos, poca especificidad en la asignación funcional, nivel de determinación de procesos estratégicos, y evidencia de resultados de las encuestas e investigación realizados.
- Los diferentes niveles organizacionales no tienen un enfoque específico e integral con lo que se dificulta cumplir con la visión y misión de la facultad, se limitan a cumplir la función designadas en un momento determinado más no porque exista un manual de funciones que delimite las acciones y procesos que les conlleva a no cumplir objetivos comunes prevaleciendo el interés y accionar personal.
- Las capacitaciones son pocas y de las pocas existentes es baja la participación, no se evidencia un nivel de convicción en el personal y directivos referente a la necesidad de actualización con objetivos de mejora personal e institucional.
- La ejecución de funciones no tiene un sistema formal de monitoreo y evaluación que posibilite la corrección de acciones o medir el desempeño individual y general que permita medir el logro de objetivos.
- Entre todos los problemas encontrados y de gran nivel de afectación para el desarrollo organizacional es razonable y comprobado que en la facultad no se toman en cuenta los procesos claves; no se cuenta con una gestión internacional que genere valor para sus clientes por lo que no son satisfechas sus necesidades y expectativas.

- Igualmente no determinan procesos que necesiten ser mejorados ya que en la facultad existen procesos que no ayudan a optimizar los recursos y por ende no alcanzan los objetivos con lo que es bajo el nivel de productividad.

## 2.5 RECOMENDACIONES

- Como recomendación principal se establece la necesidad de adoptar un sistema de gestión por procesos que permita fortalecer la eficiencia organización y minimizar los procesos superfluos y evidenciar aquellos procesos que son estratégicos para la facultad.
- Es muy importante que en la facultad implante primeramente un manual de funciones donde cada empleado conocerá las características, funciones y competencias que debe tener como profesional o como persona siendo esta una guía de las actividades y responsabilidades que deben cumplir los empleados y directivos; así como las capacidades que tienen que adquirir para cumplir y desempeñar eficientemente la función.
- Es indispensable contar con indicadores que permitan medir el logro y la eficiencia de los resultados de gestión.
- Un programa de capacitación para todo el Talento Humano para la actualización de sus funciones y cursos de motivación para que desarrollen energías positivas y un ambiente proactivo y lleno de tranquilidad conjuntamente con una cultura organizacional afable y orientada al logro.
- Un sistema de comunicación profesionalizado donde todos los colaboradores tengan pleno conocimiento de la planificación, los objetivos institucionales manifestados en la misión, visión, planes estratégicos y operativos, así como los cambios que se realicen en los procesos centrales y de apoyo.
- Se recomienda la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación en todos los procesos que se realice en la facultad para determinar los avances, corregir errores en los procesos que se ejecutan.

## **CAPÍTULO III**

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**3.1 Tema: Gestión por Procesos en la Facultad de Ciencias**  
**Administrativas**

**3.2 Objetivos**

**3.2.1 General**

- Mejorar el desempeño organizacional de la FCA en base a la aplicación de procesos estratégicos.

**3.2.2 Específicos**

- Formular procesos estratégicos orientados a conseguir logros y cumplir objetivos.
- Formular un manual de indicadores de medición de gestión y resultados.
- Formular un manual de Monitoreo y evaluación de procesos, desempeño y ejecución de planes y programas.
- Formular un manual por competencias donde se establezca las características, competencias y habilidades básicas del talento humano.

## CADENA DE VALOR

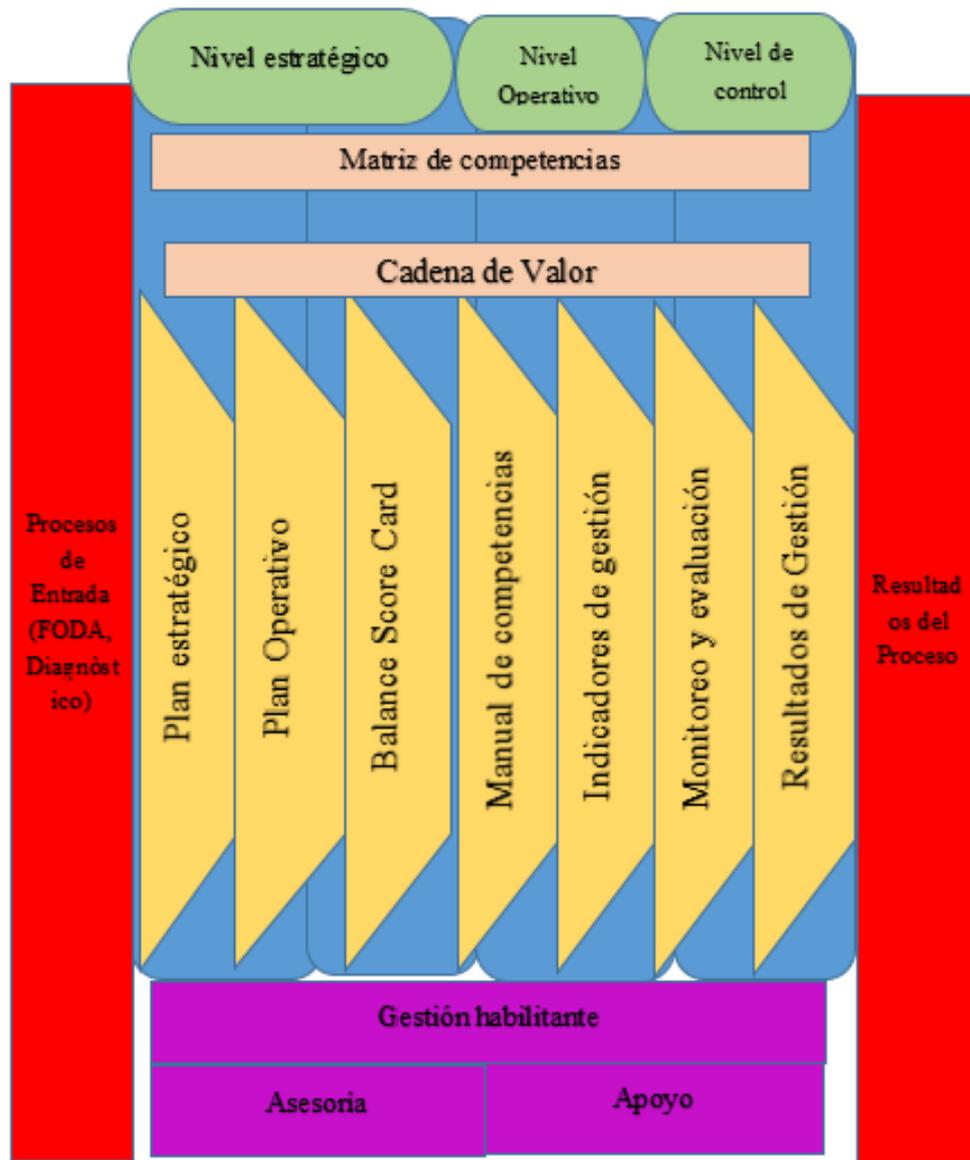
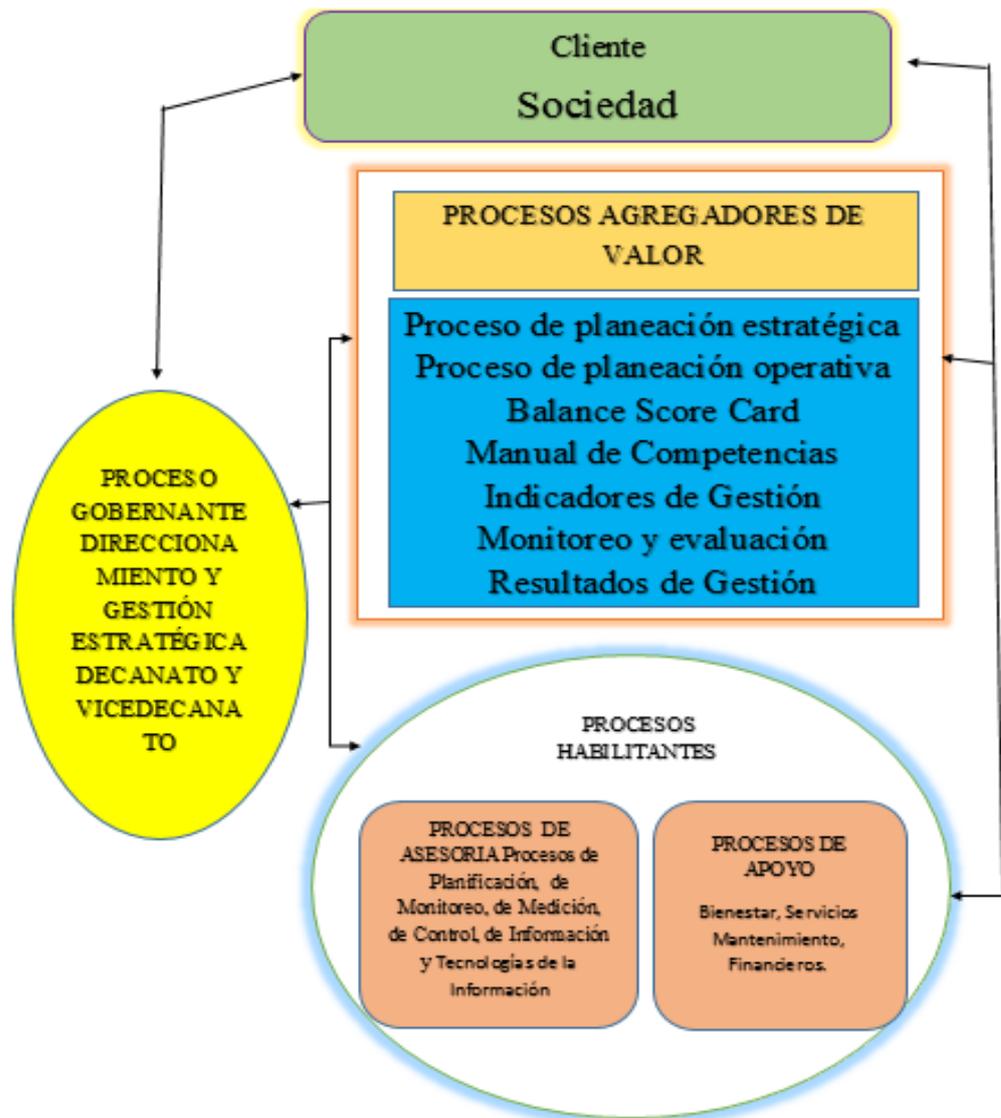


Gráfico 75 Cadena de Valor

Elaborado por: Andrea Parreño



**Gráfico 76 Mapa de Procesos**

**Elaborado por: Andrea Parreño**

## DINÁMICA DE LOS PROCESOS



**Gráfico 77 Dinámica de los Procesos**

**Elaborado por: Andrea Parreño**

### **3.3 PROCESOS ESTRATÉGICOS DEL MODELO**

#### **3.3.1 DESCOMPOSICIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Se debe crear una hoja de cálculo en Excel en el cual se creará una columna para su respectiva codificación, otra columna para los Factores Críticos de Éxito, después otra columna donde se describirá si es parte de la misión o de la visión, seguido en la siguiente columna la misión y visión debe ser descompuesta en sus Factores Críticos de Éxito y cada Factor Crítico debe tener al menos un objetivo estratégico el mismo que hay que determinar si corresponde a presupuesto, proceso, resultado o estudiantes; otra columna donde se determine la perspectiva (hacia dónde va, si es proceso, financiamiento, gerencia, docentes, estudiantes , etc.); se crearan tres columnas más que se denominan, Beneficio, Inversión y Dificultad donde cada objetivo deberá ser evaluado con una calificación de: 1-Bajo; 2-Medio; 3-Alto; la valoración debe ser realizada por un equipo de expertos concedores de la institución y sus procesos.

En una nueva columna denominada Orden se realizará la sumatoria del valor de factores los valores menores que 7 son los que tienen mayor posibilidad de ser conseguidos al menor costo, los mayores que 7 presentan mayor dificultad y en casos emergente existirá una columna con el nombre de Forzar en el cuál se forzará un factor con numeración mayor que 7.

#### **3.3.2 PROCESO ESTRATÉGICO**

En una nueva pestaña en la hoja de cálculos Excel creamos una columna para la respectiva codificación y dos columnas; en cada una irán los objetivos estratégicos de la visión en una y de la misión en la otra. En otra columna denominado tema estratégico se describirá cada objetivo estratégico de la misión y de la visión que deben ir a la misma alineación que pertenece (la misión o visión). Cada objetivo estratégico debe tener indicadores de medición y esto se describirá en otra columna denominada Indicador; y una política que lo englobe que también se ubicara en una columna denominada Políticas, conjuntamente con sus respectiva calificación que se calificara en otra columna denominada Prioridad, que determine su priorización para esto debe existir una previa calificación que represente con: 1- Poco importante 2- Medio importante 3- Muy importante.

Luego en otra columna denominada Meta Final se determina la meta final del objetivo estratégico se la cuantifica en unidad, porcentajes, número o valor monetario y finalmente una columna denominada Unidad Ejecutora donde se debe fijar el responsable de ejecutar el objetivo estratégico (Decanos, Vicedecanos, Director, Etc.)

### **3.3.3 PROCESOS OPERATIVOS**

Se crea una nueva pestaña en la misma hoja de cálculo Excel que se está trabajando donde se crea una columna denominada Plan Operativo, se transcribirán los Objetivos Estratégicos de la misión y visión y en una nueva columna denominada Gerencia Responsable se ubicaran la respectiva asignación de la parte responsable o el responsable que corresponde al gerente, director, etc. responsable que toma a su cargo la ejecución del objetivo Estratégico en el Plan Operativo (POA).

En una nueva columna denominada Objetivo Operativo se debe establecer los objetivos operativos los que son de gran importancia, ya que contribuyen al logro del objetivo estratégico, conjuntamente con la generación responsable en una nueva columna denominada Proyecto debe definirse un proyecto el cual también es parte fundamental para el logro de lo mismo.

Se creará otra columna denominada Indicador ya que cada objetivo operativo debe tener su propio indicador de avance y en la última columna denominada Supuesto donde al determinar supuestos deben constar los que se define alcanzar cada objetivo. Ejemplo, Disponibilidad presupuestaria al 100%.

Definir el plazo dentro del cual deberá ser alcanzado el objetivo o proyecto (días, semanas, meses, etc.) y establecer la meta final del objetivo valorado en porcentajes, valor monetario, número de estudiantes, etc.

### **3.3.4 BALANCE SCORE CARD**

En una nueva pestaña en la misma hoja de cálculos Excel se creará una columna para la respectiva codificación, una columna denominada Objetivo Estratégico donde se transcriben los objetivos estratégicos de la pestaña anterior, de igual manera una nueva columna denominada Unidad Ejecutora donde se transcribirán los responsables ya determinados para cada objetivo estratégico, una columna donde

también se transcriben los indicadores ya establecidos para cada objetivo estratégico o tema estratégico; se establecerán periodos al tiempo que crean conveniente donde en cada uno se crearan tres columnas de medición de avance donde se establezca el Peligro ; Precaución o Meta alcanzada; así se procederá en todos los períodos establecidos determinando el resultado periodo por periodo que va tomando el indicador, una vez iniciada la gestión (periodo 1, 2,3, etc.) (Valorar en números, unidades monetarias, número de estudiantes, etc.). Luego se valora con sistema de semáforo el logro de la meta, así será la meta en color verde, precaución color amarillo, peligro color rojo.

Las metas pueden ser ascendentes (ventas), descendentes (costos) y estacionales. Las metas ascendentes alcanzadas se deben valorar de la siguiente manera: Meta Verde=5; Meta Amarilla= 3; Meta Roja = 2; Las descendentes deben valorarse en porcentajes. Por ejemplo: Reducir el porcentaje de quejas; Meta Verde= 10%; Meta amarilla=13%; Meta Roja 15%; y las metas estacionales: Meta= 90%; Precaución= 85%; Peligro80%.

### **3.3.5 MAPA ESTRATÉGICO**

Para el mapa estratégico se debe considerar principalmente los objetivos que han sido prioridades considerablemente los objetivos estratégicos cuya sumatoria cuantificada es menor que 7 de los cuales se crearán conectores causa-efecto; y se debe desdoblarse el mapa estratégico en temas estratégicos los mismos que se unen con tramos los objetivos que empatan a la misión y a la visión. Al determinar los procesos se formulan los que nos permiten llegar a los objetivos estratégicos y si los procesos no llegan a cumplirse se tiene que redefinir metas para alcanzar su cumplimiento.

### **3.3.6 METAS POA**

Para la determinación de metas estratégicas se establecen planes e indicadores de Plan de Acción, en el cual cada plan debe tener actividades, tareas y responsable, para identificar las actividades a realizar para el logro del plan establecido, el que debe constar la fecha de inicio y fecha de fin y el número de días necesarios establecidos.

Cada tarea debe tener un costo y cantidad de actividades a lograr con el costo total y los responsables de las tareas deben ingresar el porcentaje de avances, de logros de la misma y debe determinar si el costo total estimado es igual al presupuesto o si existe alguna diferencia.

### **3.3.7 BALANCE SCORE CARD PLANES**

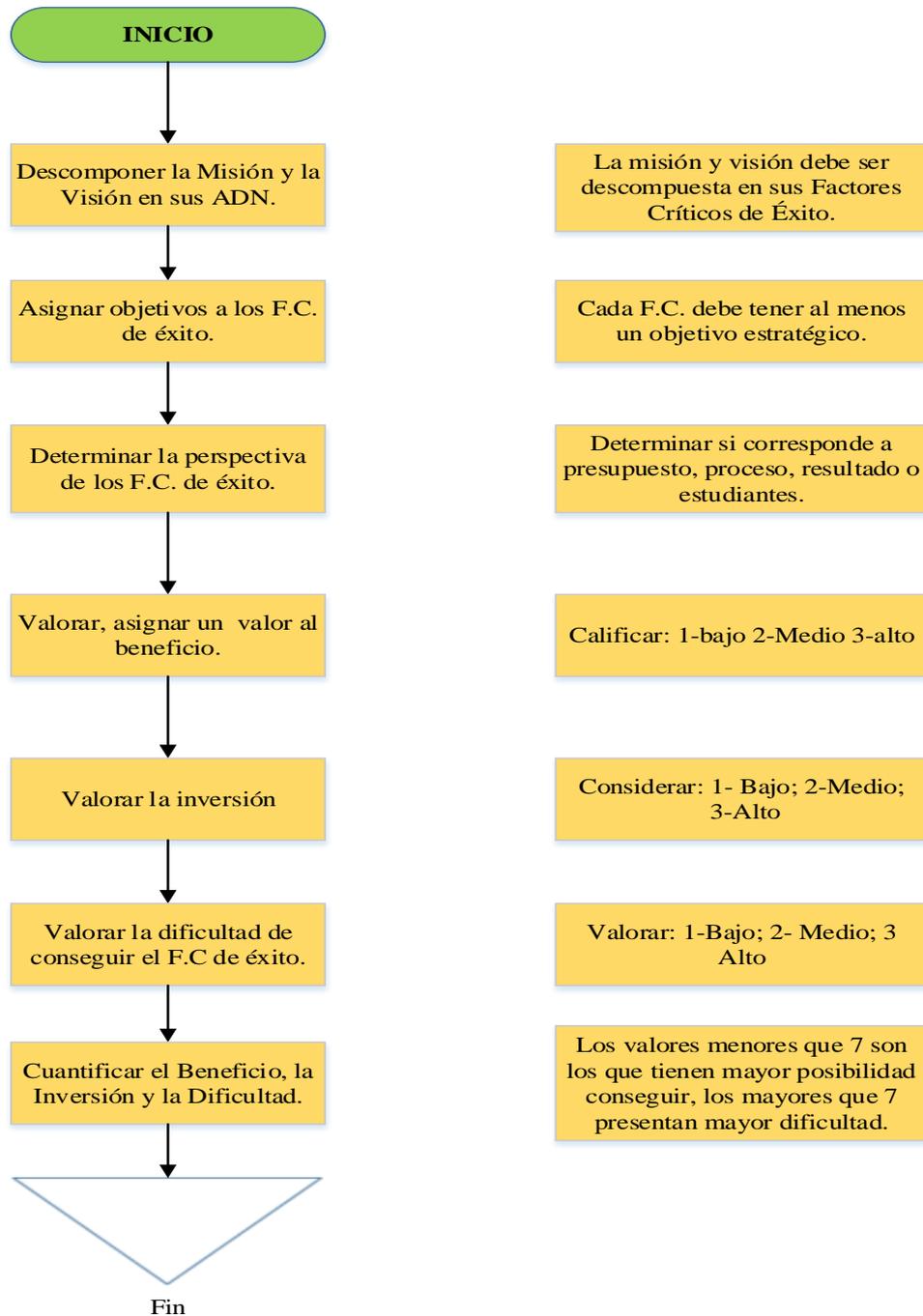
Se debe incorporar datos de los planes e ingresar resultados de cada periodo establecido y deben existir metas esclarecidas y determinadas con sus propios responsables, cantidad, costo unitario, costo total. Los responsables deben presentar los porcentajes de avances de los planes.

### **3.3.8 METAS PLANES**

Se debe incorporar datos de los planes e ingresar resultados de cada periodo establecido y deben definirse metas y sus respectivos responsables, cantidades, costo unitario y costo total; los responsables deben presentar los porcentajes de avances de las metas.

### 3.4 FLUJOGRAMAS

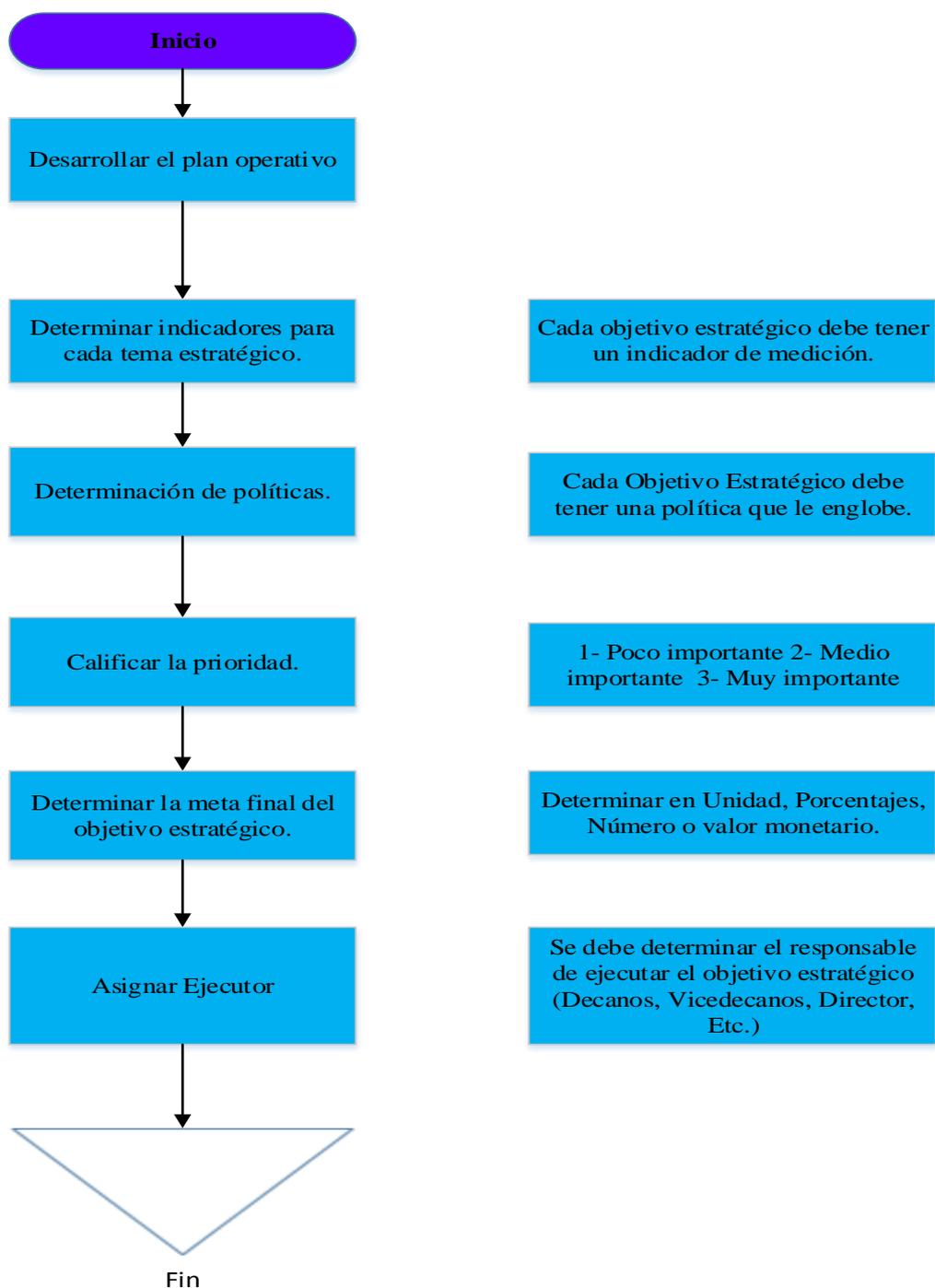
#### DESCOMPOSICIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO



**Gráfico 78** Descomposición de Factores Críticos de Éxito

Elaborado por: Andrea Parreño

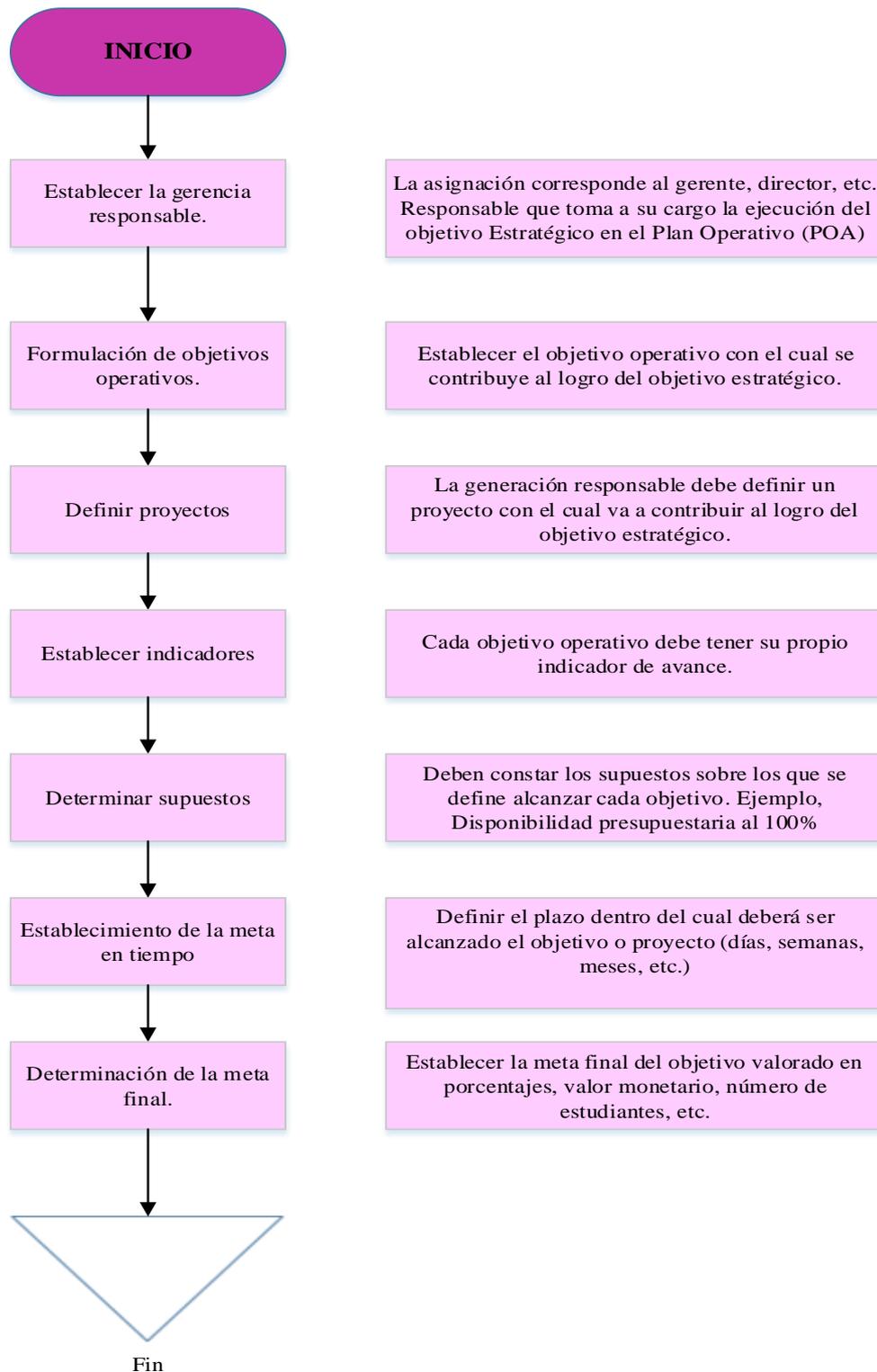
## PROCESO ESTRATÉGICO



**Gráfico 79 Proceso Estratégico**

**Elaborado por: Andrea Parreño**

## PROCESOS OPERATIVOS



**Gráfico 80 Procesos Operativos**

**Elaborado por: Andrea Parreño**

## BALANCE SCORE CARD

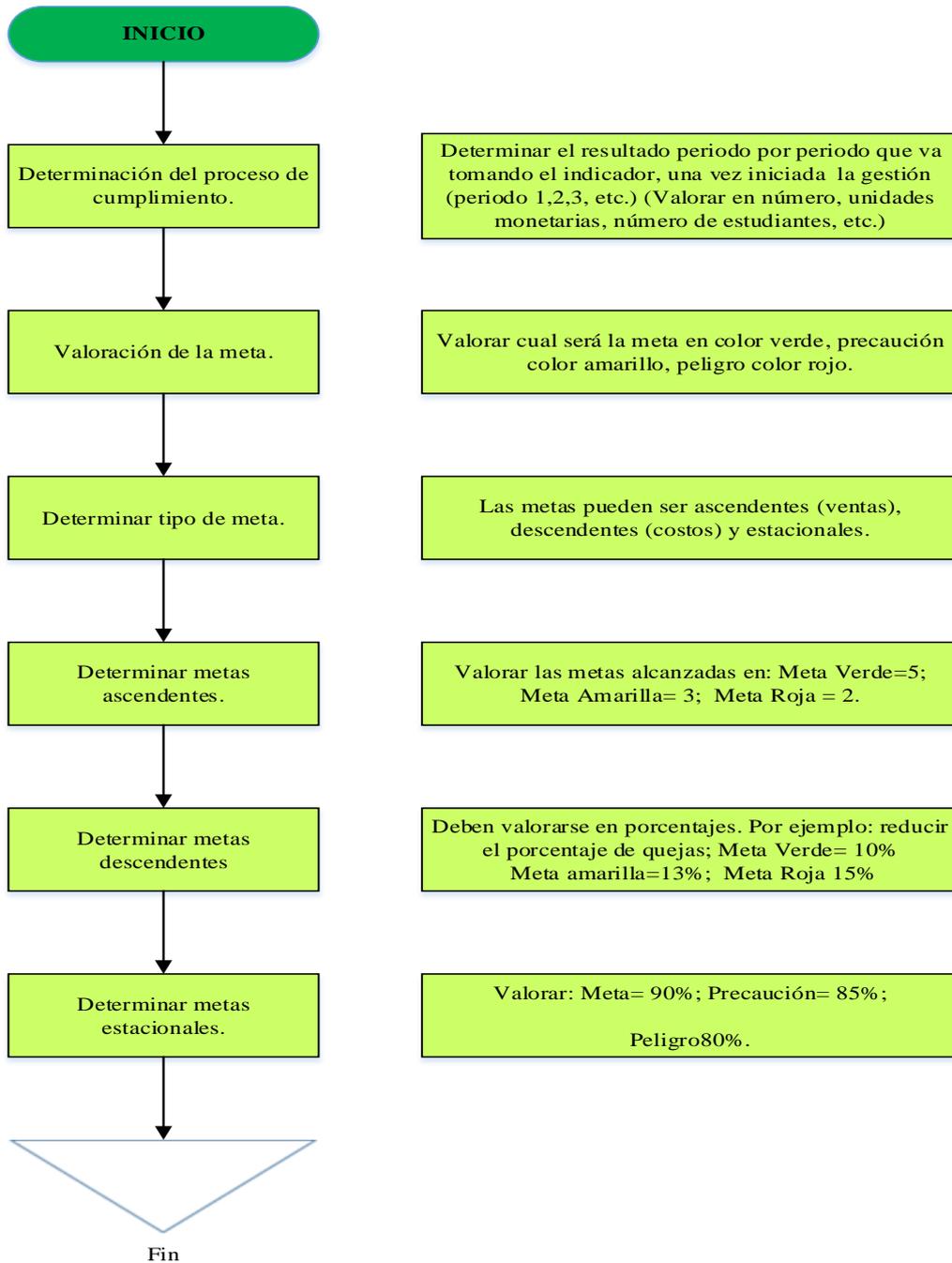
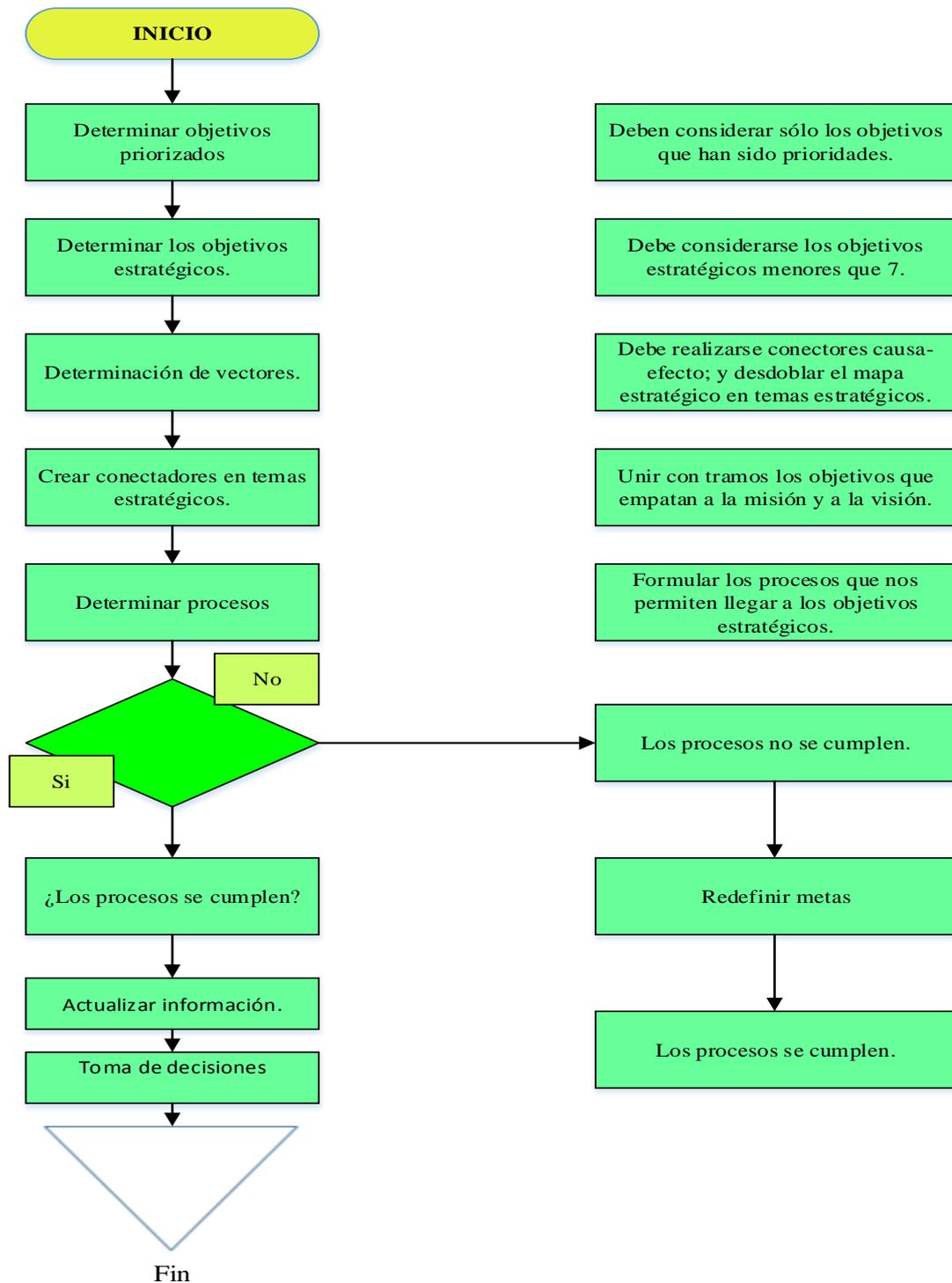


Gráfico 81 BALANCE SCORE CARD

Elaborado por: Andrea Parreño

## MAPA ESTRATÉGICO



**Gráfico 82 Mapa Estratégico**  
**Elaborado por: Andrea Parreño**

## METAS POA

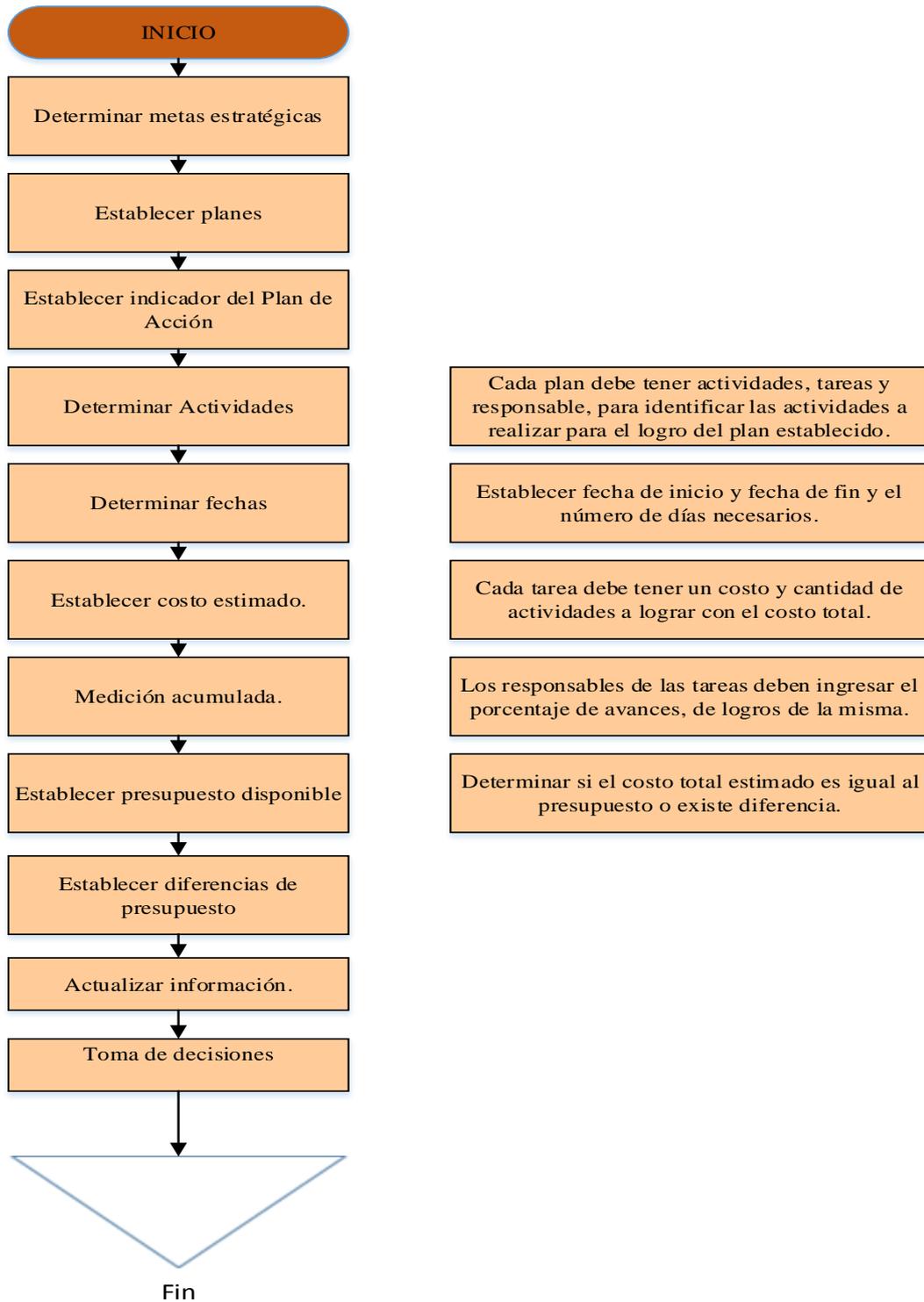
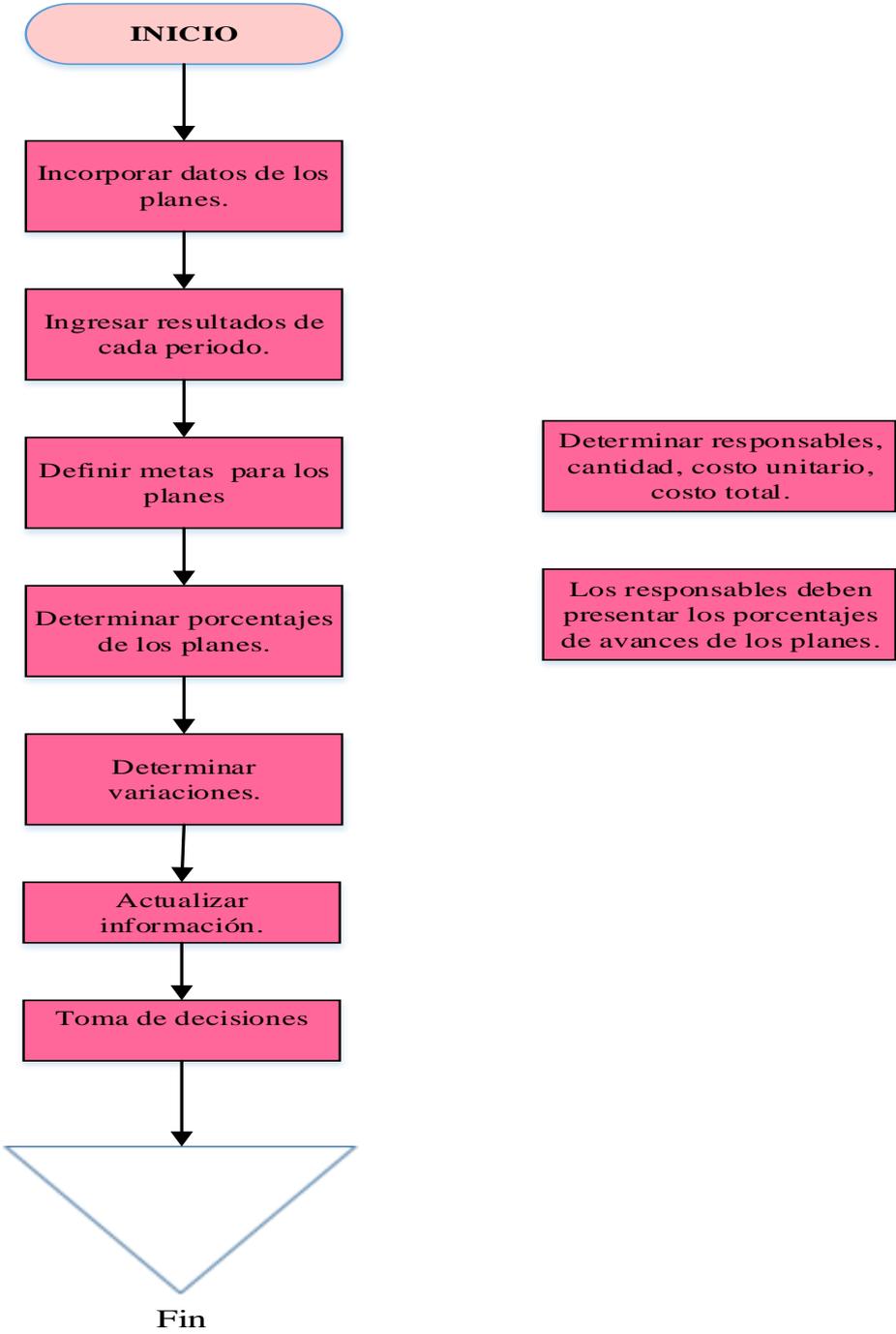


Gráfico 83 METAS POA

Elaborado por: Andrea Parreño

**BALANCE SCORE CARD PLANES**



**Gráfico 84 Balance Score Card Planes**

**Elaborado por: Andrea Parreño**

## METAS PLANES

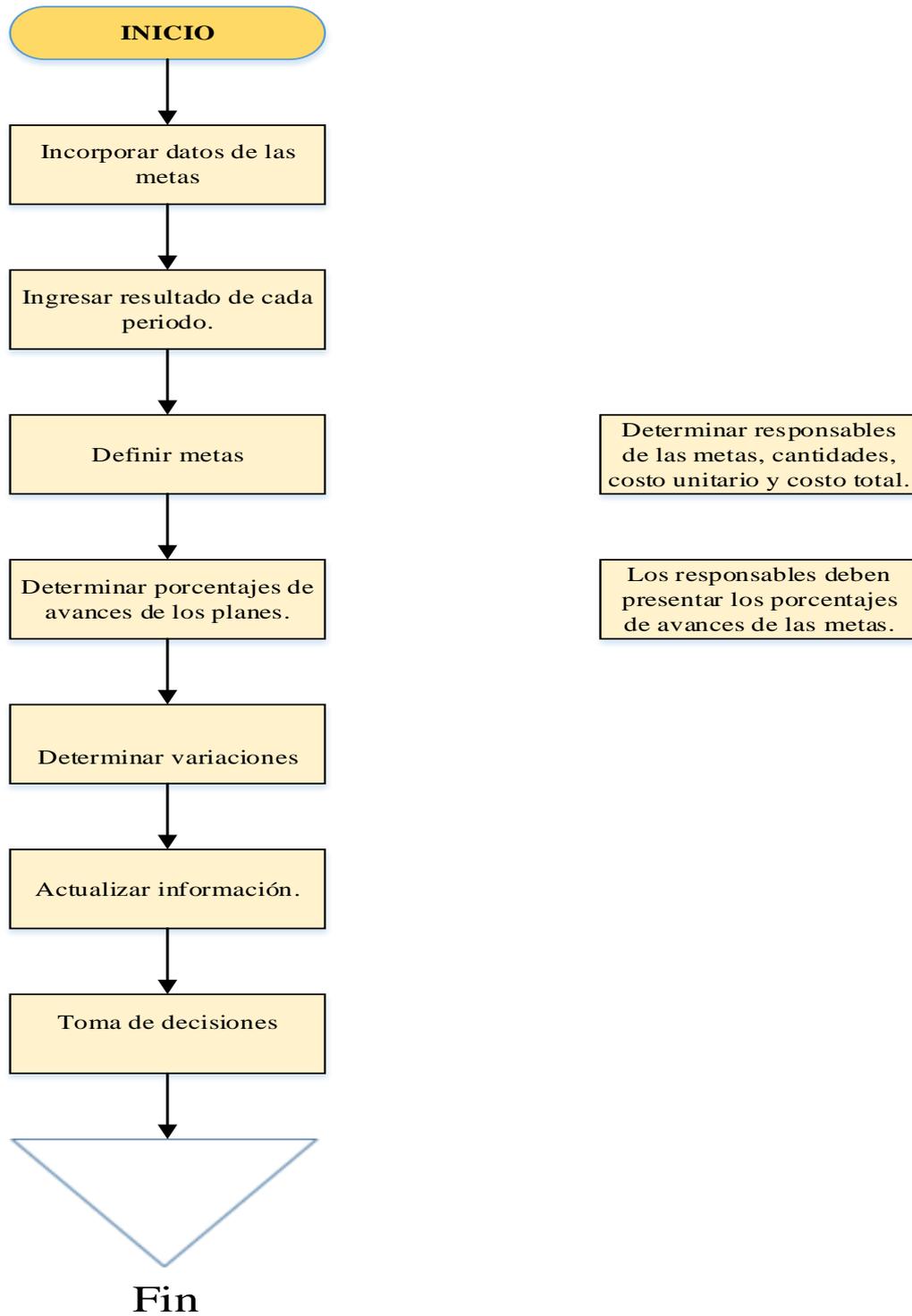


Gráfico 85 Metas Planes

Elaborado por: Andrea Parreño

### 3.5 MAPAS ESTRATÉGICOS

#### MAPA ESTRATÉGICO DEL SERVICIO EDUCATIVO DE CALIDAD

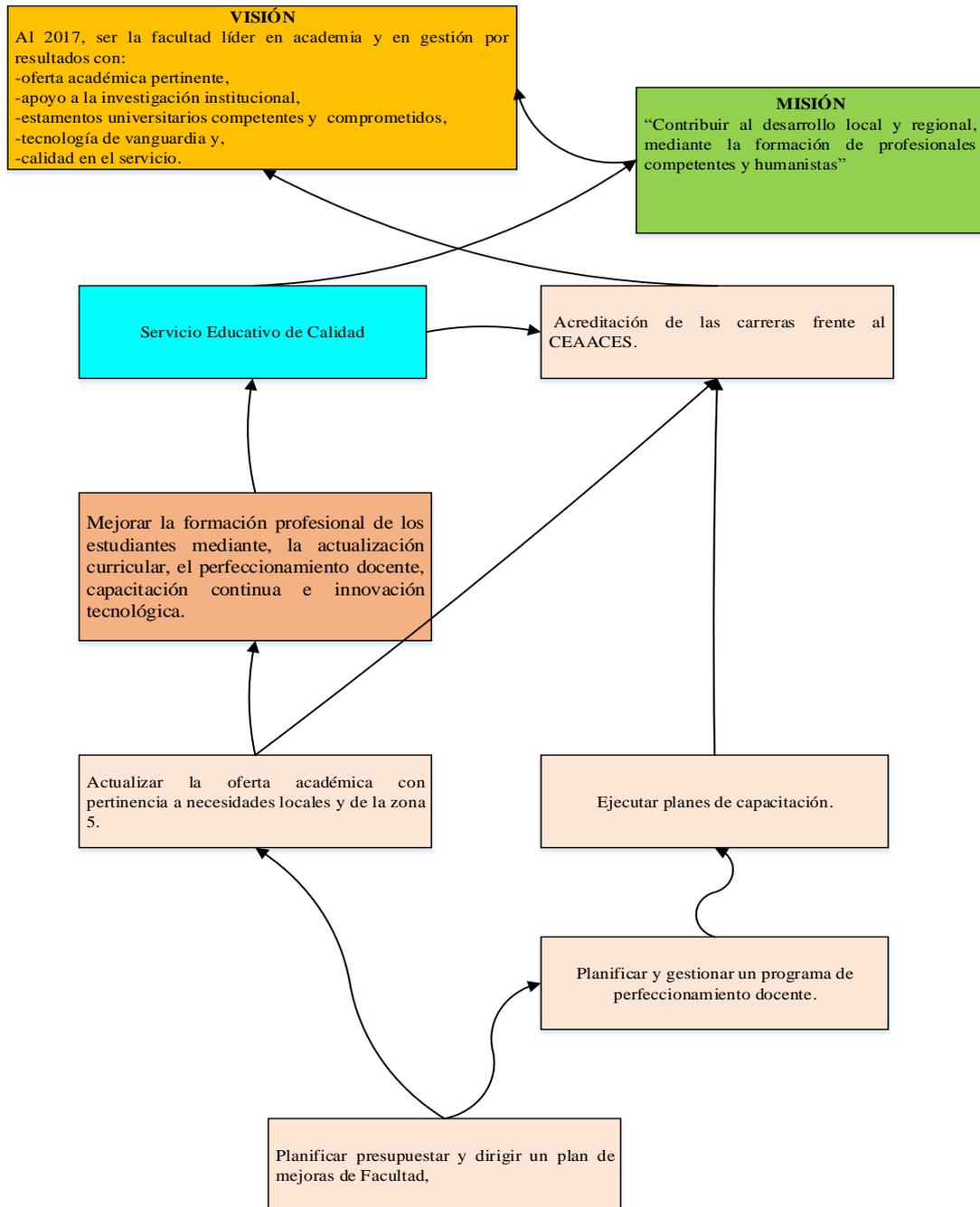
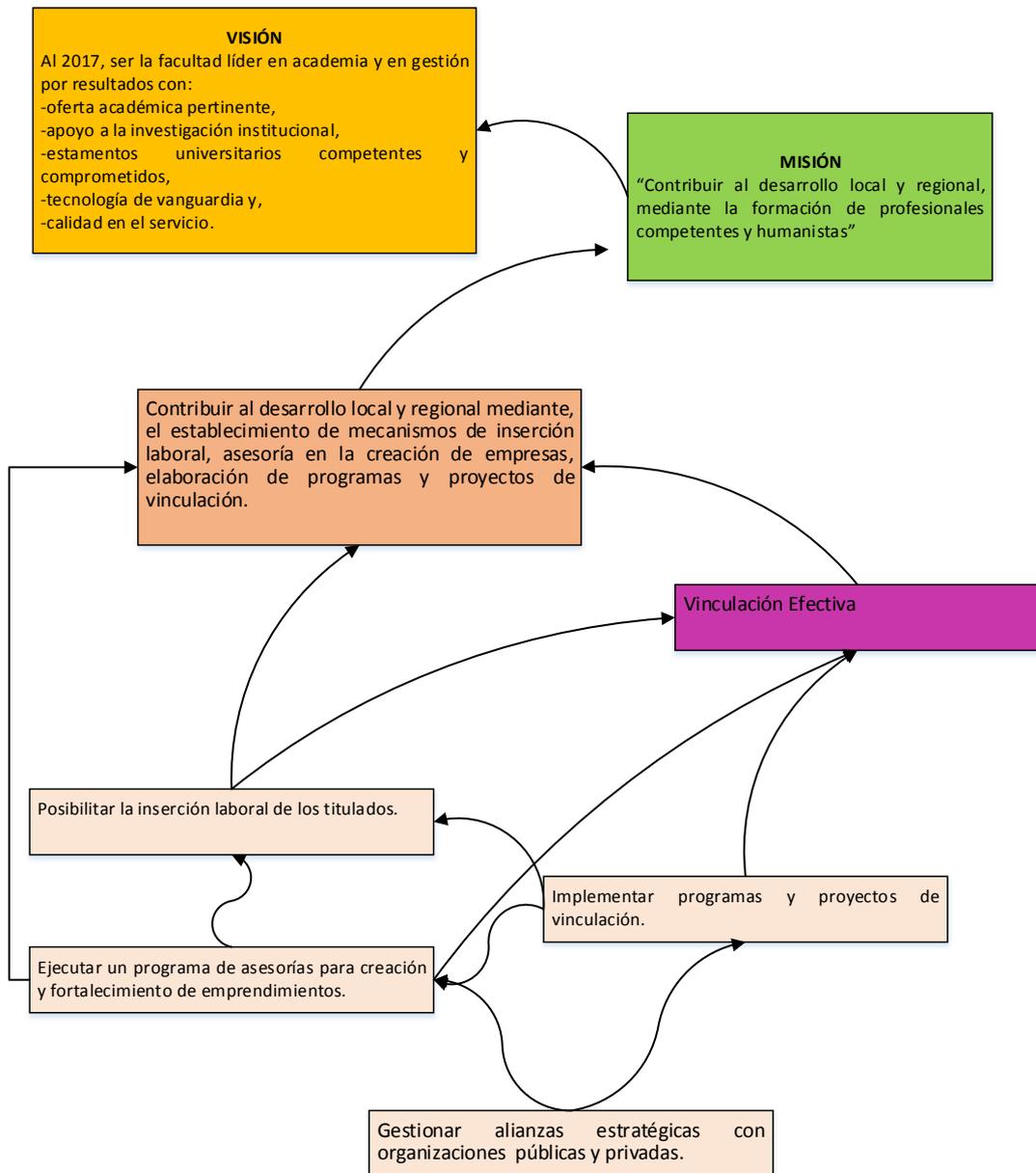


Gráfico 86 Mapa estratégico del Servicio Educativo de Calidad

Elaborado por: Andrea Parreño

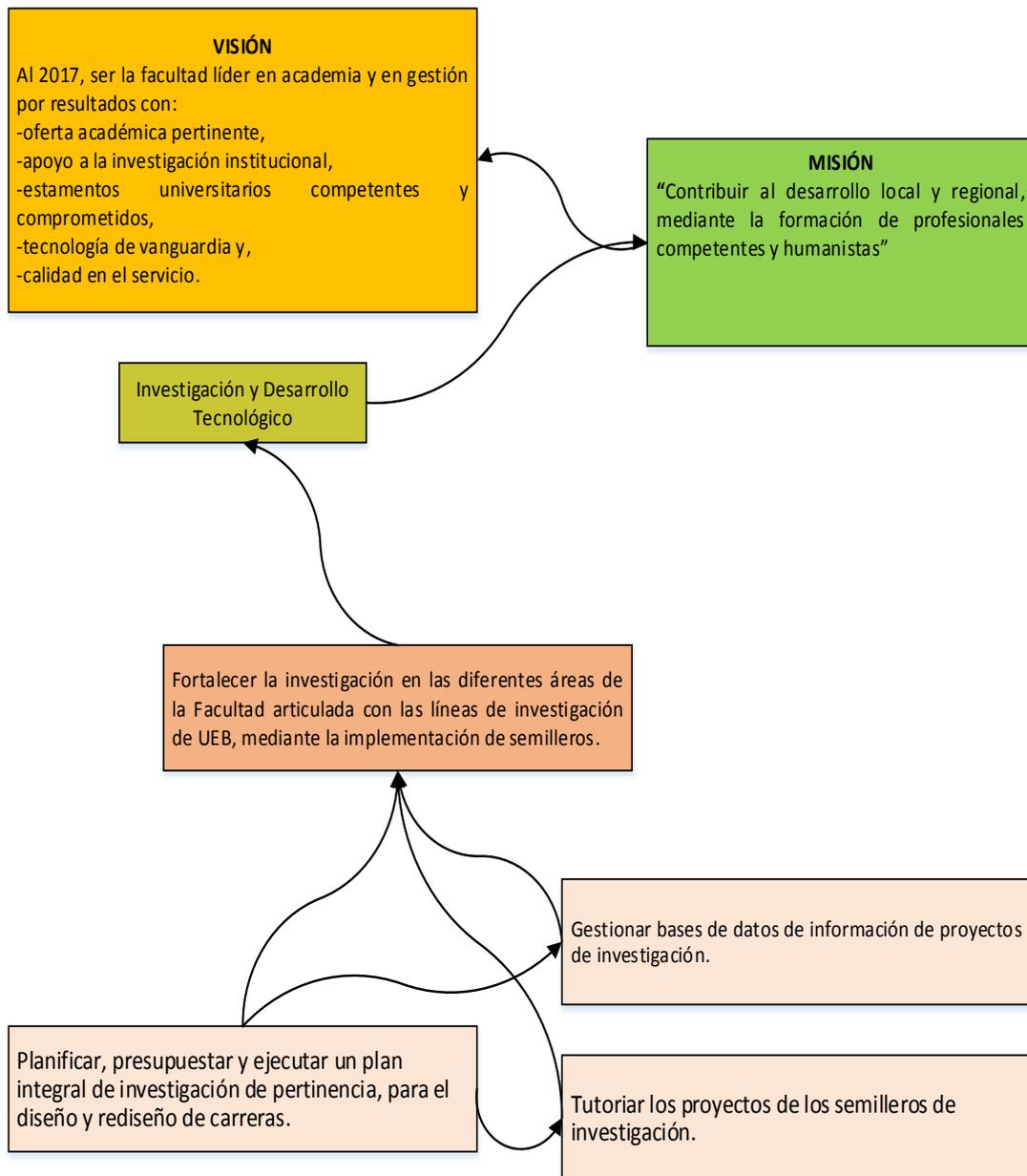
## MAPA ESTRATÉGICO DE VINCULACIÓN EFECTIVA



**Gráfico 87 Mapa estratégico de Vinculación Efectiva**

**Elaborado por: Andrea Parreño**

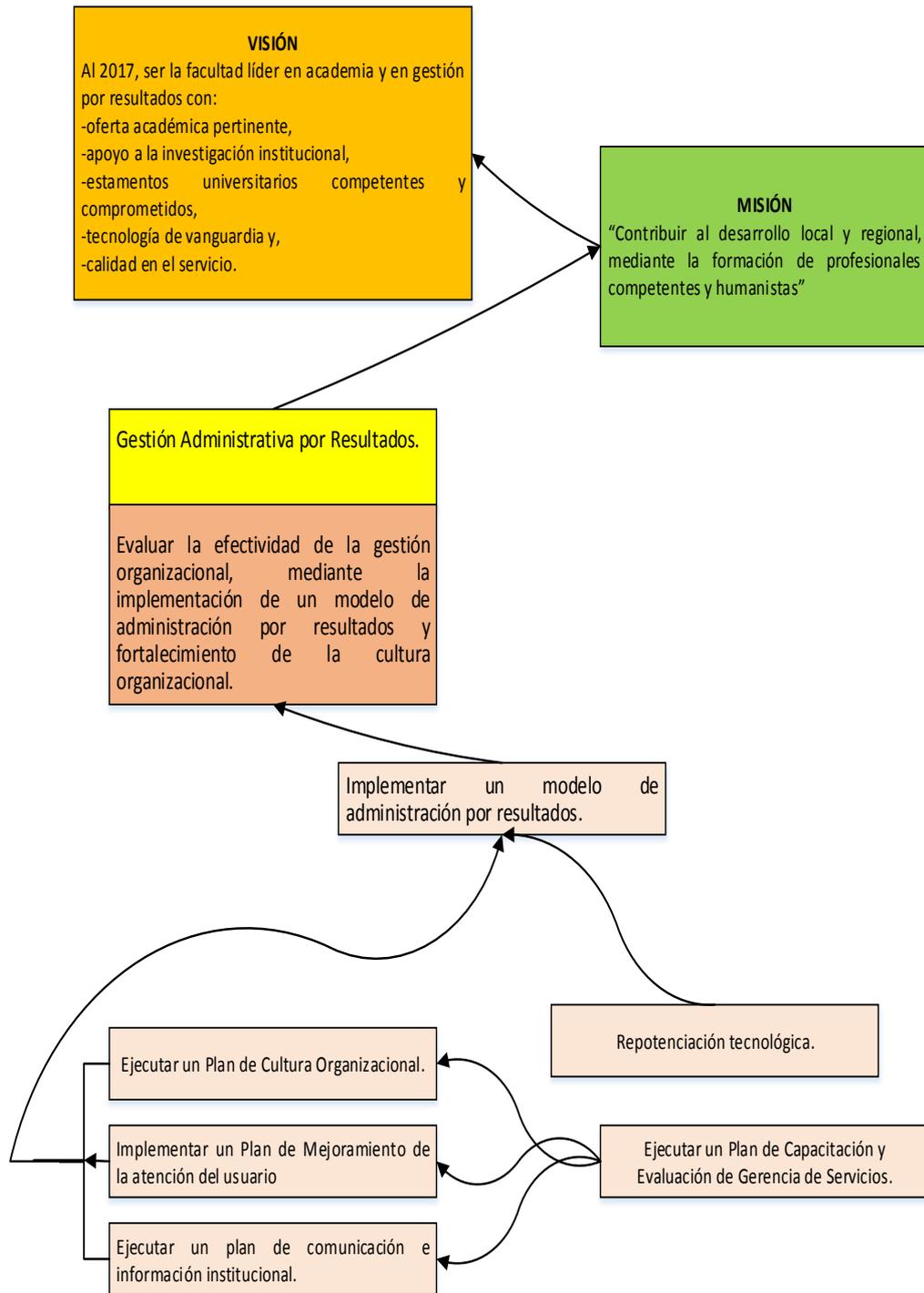
## MAPA ESTRATÉGICO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO



**Gráfico 88 Mapa estratégico de Investigación y Desarrollo Tecnológico**

**Elaborado por: Andrea Parreño**

## MAPA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN POR RESULTADOS



**Gráfico 89 Mapa estratégico de Gestión por Resultados**

**Elaborado por: Andrea Parreño**

## MAPA ESTRATÉGICO DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

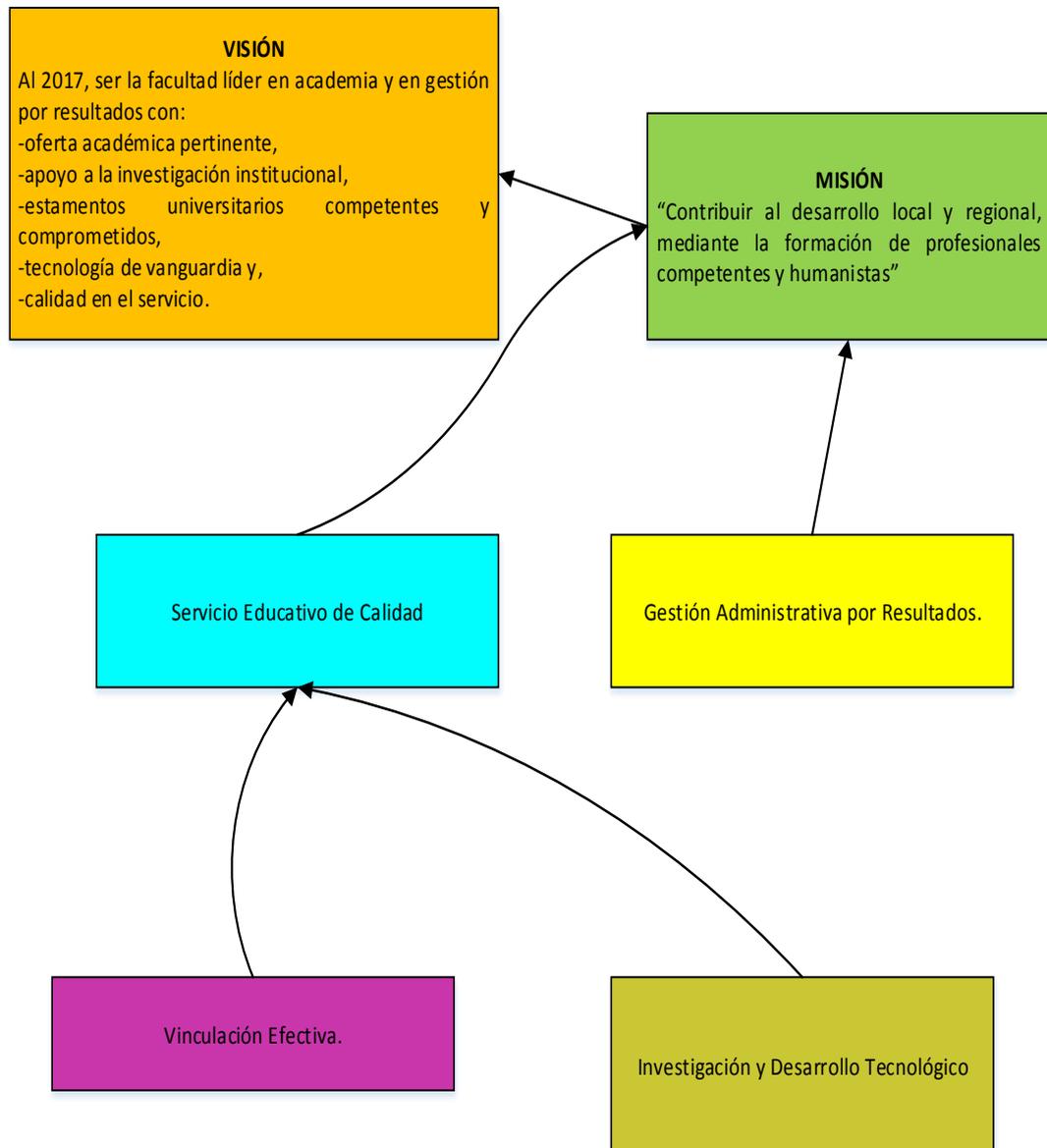
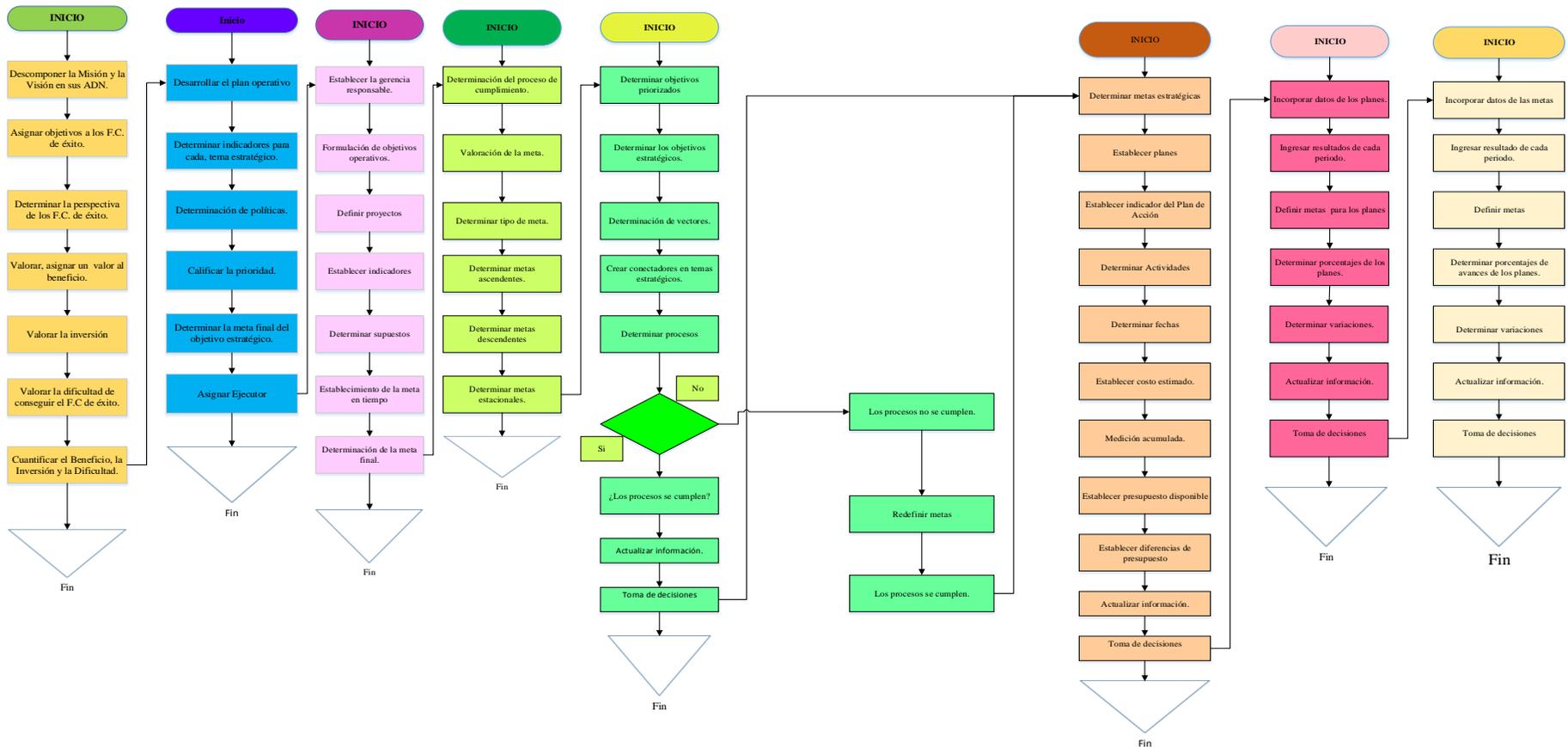


Gráfico 90 Mapa estratégico de Factores Críticos de Éxito

Elaborado por: Andrea Parreño

## MAPA CONSOLIDADO DE PROCESOS



**Gráfico 91 MAPA CONSOLIDADO DE PROCESOS**

**Elaborado por: Andrea Parreño**

### 3.6 CUADROS OPERATIVOS

**Tabla 60 Plan Estratégico Facultad de Ciencias Administrativas – Gestión por Procesos.**

Cód.	FCE	Visión/Misión	Tema Estratégico	Perspectiva	Beneficio	Inversión	Dificultad	Orden	Forzar
1	Servicio Educativo de Calidad	Misión	Mejorar la formación profesional de los estudiantes mediante, la actualización curricular, el perfeccionamiento docente, capacitación continua e innovación tecnológica.	Alumnos	3	3	2	8	
2	Investigación y Desarrollo Tecnológico.	Visión	Fortalecer la investigación en las diferentes áreas de la Facultad articulada con las líneas de investigación de UEB, mediante la implementación de semilleros.	Docentes/ Docentes	3	2	2	7	
3	Vinculación Efectiva.	Misión	Contribuir al desarrollo local y regional mediante, el establecimiento de mecanismos de inserción laboral, asesoría en la creación de empresas, elaboración de programas y proyectos de vinculación.	Alumnos/ Docentes	2	1	1	4	
4	Gestión Administrativa por Resultados.	Visión	Evaluar la efectividad de la gestión organizacional, mediante la implementación de un modelo de administración por resultados y fortalecimiento de la cultura organizacional.	Gerencia / Procesos	3	3	2	8	

**Elaborado por: Andrea Parreño**

**Tabla 61 Formulación Plan estratégico**

Cód.	Objetivo Estratégico de la misión	Objetivo Estratégico de la visión	Tema estratégico	Indicador	Políticas	Prioridad	Meta Final	Unidad Ejecutora
1	Mejorar la formación profesional de los estudiantes mediante, la actualización curricular, el perfeccionamiento docente, capacitación continua e innovación tecnológica.		Planificar presupuestar y dirigir un plan de mejoras de Facultad, que permita acreditación con el CEAACES.	Un Plan de mejoras	Todas las acciones Operativas deben regirse al Plan de Mejoras como prioridad.	3	7 Carreras acreditadas	Vicedecano
			Actualizar la oferta académica con pertinencia a necesidades locales y de la zona 5.	3 Carreras reformuladas y 4 nuevas carreras diseñadas.	Los resultados del estudio de pertinencia deben guiar la oferta académica	3	7 Carreras acreditadas	Vicedecano
			Planificar y gestionar un programa de perfeccionamiento docente.	Un programa de perfeccionamiento a docente.	El plan debe considerar los resultados y necesidades del estudio de pertinencia.	2	20% De profesores titulares con alta formación.	Vicedecano
			Ejecutar planes de capacitación.	Un plan ejecutado.	Las acciones del Plan deben tener un orden de prioridad de acuerdo a la importancia.	2	20% De profesores titulares con alta formación.	Vicedecano

2	Contribuir al desarrollo local y regional mediante, el establecimiento de mecanismos de inserción laboral, asesoría en la creación de empresas, elaboración de programas y proyectos de vinculación.		Gestionar alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas.	8 Alianzas	Las alianzas deben realizarse con base a los resultados de pertinencias.	2	8 Alianzas funcionando.	Decano
			Posibilitar la inserción laboral de los titulados.	70% de titulados laborando	El Banco de oferta laboral debe priorizar a los graduados de la facultad.	3	70% de Profesionales titulados trabajando.	Decano
			Implementar programas y proyectos de vinculación.	16 proyectos de vinculación	Deben responder a los resultados de pertinencia al Plan Estratégico Institucional y al Plan del Buen Vivir.	3	7 Programas y 16 Proyectos ejecutados anualmente.	Vicedecano
			Ejecutar un programa de asesorías para creación y fortalecimiento de emprendimientos.	Un programa.	El programa debe responder a los resultados de pertinencia al Plan Estratégico Institucional y al Plan del Buen Vivir.	3	Cinco emprendimientos implementados por año.	Decano

3		Fortalecer la investigación en las diferentes áreas de la Facultad articulada con las líneas de investigación de UEB, mediante la implementación de semilleros.	Planificar, presupuestar y ejecutar un plan integral de investigación de pertinencia, para el diseño y rediseño de carreras.	Un informe de pertinencia.	Las investigaciones deben sustentarse a los resultados de pertinencia al Plan Estratégico Institucional y al Plan del Buen Vivir.	3	7 Carreras acreditadas	Vicedecano
			Tutoriar los proyectos de los semilleros de investigación.	Dos proyectos ejecutados por año.	Los semilleros de investigación deben sustentarse a los resultados de pertinencia al Plan Estratégico Institucional y al Plan del Buen Vivir.	2	Un proyecto de semillero implementado por año.	Vicedecano
			Gestionar bases de datos de información de proyectos de investigación.	Una base de datos.	Las bases de datos deben contribuir a dar soluciones de los resultados de investigación, de cátedra y vinculación.	2	Dos bases de datos.	Decano
4		Evaluar la efectividad de la gestión organizacional, mediante la implementación de un modelo de	Implementar un modelo de administración por resultados.	Un modelo	La Gestión por Resultados es una norma de acción general en la facultad.	2	Modelo de Gestión por Resultados funcionando.	Decano

		administración por resultados y fortalecimiento de la cultura organizacional.	Repotenciación tecnológica.	4 Proyectos	Las tecnologías deben responder a las necesidades de las Carreras y Planes de la Facultad.	2	Cuatro Proyectos en funcionamiento.	Decano
			Ejecutar un Plan de Capacitación y Evaluación de Gerencia de Servicios.	Un Plan	Los indicadores de Evaluación deben basarse en lo que requieran las entidades de control y la facultad.	2	El resultado final es gerencia de servicios en funcionamiento.	Decano
			Ejecutar un Plan de Cultura Organizacional.	Un Plan	La cultura organizacional debe tomar en cuenta el Plan Estratégico y de Mejoras.	2	La Cultura Organizacional mejorada.	Decano
			Implementar un Plan de Mejoramiento de la atención del usuario.	Un Plan	El Plan de Mejoramiento de Atención al usuario debe tomar en cuenta el Plan Estratégico y de Mejoras.	2	Un plan de atención al usuario mejorado.	Decano

			Ejecutar un plan de comunicación e información institucional.	Un Plan	El Plan de ejecución debe responder al Plan Estratégico y al Plan de Mejoras de la facultad.	2	Un plan de comunicación e información institucional implementada.	Decano
--	--	--	---------------------------------------------------------------	---------	----------------------------------------------------------------------------------------------	---	-------------------------------------------------------------------	--------

**Elaborado por: Andrea Parreño**

**Tabla 62 Formulación Plan Operativo**

<b>Plan Operativo</b>	<b>Gerencia Responsable</b>	<b>Objetivo Operativo</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Supuesto</b>
Planificar presupuestar y dirigir un plan de mejoras de Facultad, que permita acreditación con el CEAACES.	Vicedecano	Directores de Escuela	Plan de Mejoras	Un Plan de mejoras	Las entidades de control no cambien la Normativa vigente.
Actualizar la oferta académica con pertinencia a necesidades locales y de la zona 5.	Vicedecano	Directores de Escuela	Proyecto de diseño de 3 Carreras reformuladas y 4 nuevas carreras diseñadas.	3 Carreras reformuladas y 4 nuevas carreras diseñadas.	El gobierno central mantiene la planificación vigente.
Planificar y gestionar un programa de perfeccionamiento docente.	Vicedecano	Directores de Escuela	Proyecto de capacitación a Docentes calificados en emprendimiento e innovación.	Un programa de perfeccionamiento a docente.	La asignación presupuestaria de la UEB se mantiene para la facultad.
Ejecutar planes de capacitación.	Vicedecano	Directores de Escuela	Proyecto de capacitación en emprendimiento y un proyecto de capacitación en innovación.	Un plan ejecutado.	La asignación presupuestaria de la UEB se mantiene para la facultad.
Gestionar alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas.	Decano	Profesores con carga hora de vinculación.	Proyecto de firmas de alianzas estratégicas con microempresas, un proyecto de alianzas con sector turismo, productivo, servicio, comercio y comunicación.	8 Alianzas	Las organizaciones Públicas y Privadas reconocen la necesidad de las alianzas.

Posibilitar la inserción laboral de los titulados.	Decano	Comisión de seguimiento a Graduados.	Proyecto de creación de la unidad de seguimiento a graduados funcionando.	70% de titulados laborando	Los ofertantes envían requerimientos a la facultad.
Implementar programas y proyectos de vinculación.	Vicedecano	Profesores con carga horaria de vinculación.	Proyecto de implementación de convenios con microempresas, un proyecto de alianzas con sector turismo, productivo, servicio, comercio y comunicación.	16 proyectos de vinculación	Las entidades de control no cambien la Normativa vigente.
Ejecutar un programa de asesorías para creación y fortalecimiento de emprendimientos.	Decano	profesores con carga horaria para emprendimiento	Proyecto de implementación de asesorías en la creación de Micro emprendimientos en Turismo, Marketing, Consultoría Administrativa, Microempresas Productoras y de Transformación.	Un programa.	La asignación presupuestaria de la UEB se mantiene para la facultad.
Planificar, presupuestar y ejecutar un plan integral de investigación de pertinencia, para el diseño y rediseño de carreras.	Vicedecano	Directores de Escuela	Proyecto de estudio pertinencia para el Rediseño de Contabilidad, Administración y Turismo. Diseño carrera de emprendimiento, Innovación, Administración Turística, Marketing Social.	Un informe de pertinencia.	Las entidades de control no cambien la Normativa vigente.

Tutoriar los proyectos de los semilleros de investigación.	Vicedecano	Profesores con carga Horaria de Investigación	Proyecto de creación de Semilleros de Contabilidad, Administración y Turismo, emprendimiento, Innovación, Administración Turística, Marketing Social.	Dos proyectos ejecutados por año.	Las entidades de control no cambien la Normativa vigente.
Gestionar bases de datos de información de proyectos de investigación.	Decano	Decano/Profesores de investigación.	Proyecto de implementación de Bases de Datos de gestión y Bases de Datos de Emprendimiento.	Una base de datos.	La asignación presupuestaria de la UEB se mantiene para la facultad.
Implementar un modelo de administración por resultados.	Decano	Decano/comisión de modelo de gestión.	Implementación de Gerencia por Resultados.	Un modelo	La UEB adopta el modelo como política institucional.
Repotenciación tecnológica.	Decano	Decano/Administrador de Bienes/Instituto tecnologías	Proyecto de Acceso satelital a la Red. Equipamiento de Laboratorios y Aulas.	4 Proyectos	La asignación presupuestaria de la UEB se mantiene para la facultad.
Ejecutar un Plan de Capacitación y Evaluación de Gerencia de Servicios.	Decano	Comisión de Profesores de Administración y Marketing.	Proyecto de implementación de Gerencia de servicios.	Un Plan	La asignación presupuestaria de la UEB se mantiene para la facultad.
Ejecutar un Plan de Cultura Organizacional.	Decano	Comisión de Profesores de Administración y Marketing.	Proyecto de mejoramiento de Cultura Organizacional.	Un Plan	Los involucrados reconocen la necesidad del cambio institucional.
Implementar un Plan de Mejoramiento de la atención del usuario.	Decano	Comisión de Profesores de Administración y Marketing.	Proyecto de mejoramiento de Atención al Usuario.	Un Plan	La asignación presupuestaria de la UEB se mantiene para la facultad.

Ejecutar un plan de comunicación e información institucional.	Decano	Comisión de Profesores de Administración, Marketing y comunicación. .	Proyecto de mejora de comunicación e información institucional.	Un Plan	La asignación presupuestaria de la UEB se mantiene para la facultad.
---------------------------------------------------------------	--------	-----------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	---------	----------------------------------------------------------------------

**Elaborado por: Andrea Parreño**

**Tabla 63 Formulación de Metas**

Cód.	Objetivo Estratégico	Unidad Ejecutora	Indicador	Periodo 1			Periodo 2			Periodo 3			Periodo 4		
				Peligro	Precaución	Meta									
1	Planificar presupuestar y dirigir un plan de mejoras de Facultad, que permita acreditación con el CEAACES.	Vicedecano	Un Plan de mejoras	10%	5%	15%	20%	15%	30%	20%	15%	35%	15%	10%	20%
2	Actualizar la oferta académica con pertinencia a necesidades locales y de la zona 5.	Vicedecano	3 Carreras reformuladas y 4 nuevas carreras diseñadas.	15%	10%	20%	20%	25%	35%	25%	20%	40%	15%	10%	5%
3	Planificar y gestionar un programa de perfeccionamiento docente.	Vicedecano	Un programa de perfeccionamiento a docente.	10%	5%	15%	20%	15%	30%	20%	15%	35%	15%	10%	20%
4	Ejecutar planes de capacitación.	Vicedecano	Un plan ejecutado.	10%	5%	15%	20%	15%	35%	20%	15%	40%	10%	5%	10%

5	Gestionar alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas.	Decano	8 Alianzas	15%	10%	20%	20%	15%	40%	15%	10%	30%	10%	5%	10%
6	Posibilitar la inserción laboral de los titulados.	Decano	70% de titulados laborando	10%	5%	15%	20%	15%	35%	20%	15%	30%	15%	10%	29%
7	Implementar programas y proyectos de vinculación.	Vicedecano	16 proyectos de vinculación	15%	10%	20%	20%	15%	35%	20%	15%	35%	10%	5%	10%
8	Ejecutar un programa de asesorías para creación y fortalecimiento de emprendimientos.	Decano	Un programa.	20%	15%	25%	20%	15%	35%	15%	10%	30%	10%	5%	10%
9	Planificar, presupuestar y ejecutar un plan integral de investigación de pertinencia, para el diseño y rediseño de carreras.	Vicedecano	Un informe de pertinencia.	10%	5%	15%	15%	10%	30%	20%	15%	35%	15%	10%	20%
10	Tutoriar los proyectos de los semilleros de investigación.	Vicedecano	Dos proyectos ejecutados por año.	15%	10%	20%	20%	15%	30%	20%	15%	30%	15%	10%	20%

11	Gestionar bases de datos de información de proyectos de investigación.	Decano	Una base de datos.	10%	5%	15%	20%	15%	30%	20%	15%	35%	15%	10%	20%
12	Implementar un modelo de administración por resultados.	Decano	Un modelo	15%	10%	20%	20%	15%	30%	20%	15%	35%	10%	5%	20%
13	Repotenciación tecnológica.	Decano	4 Proyectos	14%	8%	18%	20%	15%	32%	20%	15%	33%	15%	10%	22%
14	Ejecutar un Plan de Capacitación y Evaluación de Gerencia de Servicios.	Decano	Un Plan	15%	10%	20%	20%	15%	30%	20%	15%	30%	15%	10%	20%
15	Ejecutar un Plan de Cultura Organizacional.	Decano	Un Plan	15%	10%	20%	20%	15%	30%	20%	15%	30%	15%	10%	20%
16	Implementar un Plan de Mejoramiento de la atención del usuario.	Decano	Un Plan	20%	15%	30%	20%	15%	35%	15%	10%	25%	10%	5%	10%
17	Ejecutar un plan de comunicación e información institucional.	Decano	Un Plan	15%	10%	20%	20%	15%	30%	20%	15%	30%	15%	10%	20%

**Elaborado por: Andrea Parreño**

### **3.7 MANUAL DE COMPETENCIAS POR FUNCIONES.**

#### **3.7.1 Denominación de la Función: Decano**

##### **3.7.1.1 Competencia clave: Conocimiento- Aseguramiento de la Calidad.**

###### **Definición.**

Conocimiento sobre cuáles tienen que ser las características específicas a alcanzar del producto y servicio y llegar a satisfacer las necesidades de clientes y que los productos y servicios sean satisfactorios para los mismos, además se añade el cumplimiento de los objetivos institucionales, requerimientos de interesados y el acomodamiento al uso.

###### **Descripción**

Satisfacer las necesidades de los usuarios puntualmente, mediante la comunicación precisa con los trabajadores de las especificaciones de la institución.

- **Capacidad de:** Comprensión de la naturaleza de los aspectos complejos para convertirlos en soluciones prácticas y factibles, para abrir comportamientos en sí mismo y en la organización, orientados a la obtención de logros y resultado esperados y fijar modelos de calidad desafiantes. Evaluar constantemente los resultados y el logro de metas planteadas con las debidas herramientas e instrumentación. Mantener un alto nivel de rendimiento y que se produzca mejoras en la calidad de los servicios y productos que da la facultad.
- **Capacidad de:** Transformar las cosas e implantar cambios e innovaciones a fin de mejorar el rendimiento y la productividad en su trabajo de manera proactiva en el cual procure a la fijación de metas objetivas y retadoras, tanto para sí como para todo el equipo de trabajo e ir mejorando su rendimiento y mantenerlos en un considerable nivel de desempeño. Cumplir con el seguimiento de sus labores y de sus colaboradores con el uso de instrumentos precisos que disponga la institución. Motivar a sus colaboradores a realizar lo mismo con el ejemplo.

### **3.7.1.2 Competencia clave: Conocimiento- Conocimiento específico de la función que realiza.**

#### **Definición**

“Capacidad e inquietud por implantar y poner en práctica los conocimientos técnicos, profesionales y/o de gestión relativos a una función” (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Mantener actualizados sus conocimientos y demostrarlos conjuntamente con sus experiencias específicas para el desenvolvimiento en su función y aprender y compartir con los demás sus conocimientos.

- **Capacidad de:** Para la entender la Estructura Organizacional de la Facultad y su relación con el cliente, contribuyendo así al progreso de la organización.
- **Capacidad de:** Entender, conocer demostrar y poner en práctica todos sus conocimientos y compartirlos y al mismo tiempo asumir el rol de Líder para ayudarlos a desarrollar sus habilidades y conocimientos en la materia.

### **3.7.1.3 Competencia clave: Conocimiento- Gestión de recursos.**

#### **Definición**

Administración eficiente y económica de los recursos de la institución así como: materiales, financieros y humanos y lograr así los resultados deseados.

#### **Descripción**

Elaboración de planes de trabajos y visión integral aprovechando el potencial del talento humano y el tiempo rindiendo con eficacia en todas las actividades programadas en la jornada laboral. Lo que conlleva al ahorro de energía, dominando, vigilando y evitando el estrés.

- Crear planes de capacitación del personal y así impulsar a mejorar su desempeño evitando la existencia de recursos ociosos.
- Reconocer y aplicar las técnicas de planeación, organización, dirección y control de recursos y potencial del trabajo, que aseguren el logro de los

objetivos organizacionales, con la asignación eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales así como del tiempo (Laboral., 2010).

- Propone cambios para una mejor organización del tiempo, asignación de actividades al personal y un uso más eficiente de los recursos financieros y materiales.
- Verifica que el personal cumpla con las actividades destinadas tal cual haya estado programado y a su vez asigna recursos materiales y financieros de acuerdo a lo que se requiera y necesite.

#### **3.7.1.4 Competencia clave: Conocimiento- Liderazgo.**

##### **Definición**

Capacidad de asumir el papel de dirigente de un grupo o equipo de trabajo, deseando guiar a los demás implicándoles en el desarrollo de las metas y objetivos, al jugar un papel activo en el desarrollo de las empresa y el equipo (Laboral., 2010).

##### **Descripción**

Poseer una inteligencia un tanto superior a la de los subordinados, mostrar madurez en el aspecto emocional y una amplia gama de intereses, estar orientados, tener motivación para alcanzar metas y, una vez alcanzadas, buscar nuevas, presentar integridad, influir en otros, tomar decisiones difíciles (Laboral., 2010).

- **Capacidad para:** diseñar estrategias, procesos, recursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento humano y, al mismo tiempo, lograr el compromisos y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo (Laboral., 2010).
- **Capacidad para:** proponer y diseñar procesos y ser un ejemplo dentro de la organización por su forma tipo de liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección a mediano plazo (Laboral., 2010).

- **Capacidad para:** proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas, con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, con una visión y proyección de corto plazo (Laboral., 2010).
- **Capacidad para:** desarrollar una adecuada dirección de personas y al mismo tiempo lograr el compromiso y respaldo de sus superiores para enfrentar con éxito los retos. Tener la capacidad de ayudar a obtener y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

### **3.7.1.5 Competencia clave: Habilidades - Análisis solución de problemas.**

#### **Definición**

Es la capacidad del trabajador para aplicar metodologías que le permitan estructurar estrategias para solucionar dificultades que se presentan en la vida laboral, desde el ámbito personal, técnico- profesional y de relaciones intrapersonales. Esto lleva implícito el análisis de escenarios para llevar la mesa de alternativas una serie de posibilidad para resolver de manera favorable las actividades laborables que impactan en la productividad y competitividad. La dinámica de esta competencia favorece el desarrollo del rumbo a la innovación en el trabajo, cuando permite al trabajador articular soluciones para el beneficio de le empresa (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Facultad para descomponer en todas sus partes, habilidades o experiencias de analizar, interpretar, organizar y solucionar problemas o en el mejoramiento de un proceso, producto servicio o en la organización interna de la institución así como analizar escenarios para la implementación de correctivas permanentes.

- Aplica métodos y una estructura, estrategias que será fundamental para la atención de problemas que pueden darse de manera recurrente o no recurrente.
- Identifica y anticipa la causa del problema y plantea posibles soluciones (Laboral., 2010).
- Anticipa escenarios, probables causas, viabilidad de las soluciones y las consecuencias de aplicar cada una de ellas (Laboral., 2010).

- Identifica o descubre soluciones efectivas o adaptativas para los problemas específicos encontrados en la vida cotidiana (Laboral., 2010).

### 3.7.1.6 Competencia clave: Habilidades - Comunicación.

#### Definición

Constituye una herramienta importante para “compartir información” y lograr una gerencia abierta, basada en la generación de las relaciones de confianza que permitan reforzar el sentido de pertinencia de todos los miembros de la organización. Como competencia, ésta constituye la habilidad para seleccionar un comportamiento comunicativo que sea tanto apropiado como efectivo para cada situación. Su finalidad es el desarrollo de la competencia para transmitir un mensaje a partir de la claridad, precisión, pertinencia en el contexto y el objetivo (informar o persuadir) (Laboral., 2010).

#### Descripción

Es la forma de intercambiar, transmitir, hechos, valores, actitudes y sentimientos entre uno o más medios de difusión que generan respuesta. Es el manejo de transferir e intercambiar información, emociones, pensamientos, sentimientos; esta puede ser de manera verbal, escrita electrónica y otras.

- Es la capacidad de escuchar y entender al otro, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Ello implica saber cuándo y a quien preguntar para llevar a delante un propósito, adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia y saber escuchar al otro y comprender la dinámica del grupo. Crear redes de contactos formales e informales para crear un ambiente serio de intercomunicación.
- **Capacidad para:** evitar la dificultad de ejecución de tareas y el logro de los objetivos mediante métodos adecuados y efectivos de comunicación minimizando las barreras y distracciones que perjudican tener una información efectiva.
- **Capacidad para:** tener una comunicación clara y concisa que contribuya a una buena relación escuchando a los demás y asegurarse de lo que nos

quieren hablar. Aprovechar todos los medios de comunicación que existan en la organización, sean estos formales e informales que pueden ser útiles para la realización de sus tareas.

- **Capacidad para:** escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Realizar preguntas adecuadas, a fin de obtener la información que necesita (Laboral., 2010).

### **3.7.1.7 Competencia clave: Habilidades - Liderazgo colaborativo.**

#### **Definición**

Habilidad para la creación de entornos que estimulen la iniciativa, el aprendizaje y el desarrollo del talento humano, a través del trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

El liderazgo colaborativo es participativo en los procesos de establecer metas claras de desempeño para todo el equipo, precisar responsabilidades y tareas, demostrar un sentido de rendición de cuentas mutua y personal para logro de las metas del equipo, solucionar los conflictos personales y los relacionados con las tareas que existan, evaluar el desempeño propio y del equipo (Laboral., 2010).

- Se plantean estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que aseguren una óptima conducción de las personas, el desarrollo del talento humano y la innovación como parte de la cultura de la organización. Valores tales como: compromiso con la innovación, capacidad para asumir riesgos, y visión compartida (Laboral., 2010).
- Se plantean cursos de acción, procesos de trabajos con métodos propios que aseguren la conducción propia del personal y el logro de la mejora continua con apoyo del cumplimiento del talento humano. Predominan valores como: respeto a la diversidad, pro actividad, motivación e iniciativa.
- Se apoya un clima organizacional de armonía. Usualmente la relación es jefe- subordinados prevaleciendo valores como: respeto, cooperación, lealtad y obediencia.

### 3.7.1.8 Competencia clave: Habilidades - Orientación al cliente.

#### Definición

Capacidad de determinar las necesidades y expectativas de los clientes, que responda de manera rápida y efectiva a dichas necesidades (Laboral., 2010).

#### Descripción

Intentar cosas nuevas a través del estudio e interpretación de lo que el cliente quiere o puede querer, probar nuevas estrategias en el servicio, identificando las necesidades potenciales con un estudio y su propia interpretación.

- **Capacidad de:** crear un ambiente armónico, brindando soluciones de excelencia para todos y lograr el reconocimiento en el mercado por el que se aprecia el valor agregado ofrecido; donde el cliente interno y externos se sientan satisfechos.
- **Capacidad para:** proponer acciones de mejora y estar un paso adelante a los requerimientos de los clientes internos y externos, y buscar la manera más estratégica de resolver sus necesidades e incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.
- **Capacidad para:** estar atentos a todas las necesidades y problemas que se pueden presentar con nuestros clientes, y brindarles soluciones efectivas para cumplir con sus expectativas con respuestas a tiempo inmediato.
- **Capacidad para:** interpretar las necesidades que tengan los clientes, atender todas sus inquietudes y buscar la ayuda necesaria para solucionarlas y dar respuestas adecuadas.

### 3.7.1.9 Competencia clave: Actitudes y valores - Colaboración y Cooperación.

#### Definición

Disposición a la acción para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, de equipo, de proyecto, de define por la relación entre un grupo de personas e incluye el compromiso con las relaciones mutuas y las metas: una estructura desarrollada

conjuntamente y la responsabilidad compartida, autoridad mutua, por los éxitos y el compartimiento de los recursos y las recompensas (Laboral., 2010).

### **Descripción**

Crear relaciones basadas en confianza que ayudará a facilitar el logro de objetivos; mediante el apoyo brindado a sus pares, superiores y colaboradores, respondiendo a los requerimientos y a la solución de problemas o incógnitas que lo requieran.

- **Capacidad para:** promover el espíritu de colaboración en toda la organización que será de gran ayuda para el logro de objetivos planteados conjuntamente con la cooperación interdepartamental que también se constituye como un facilitador para el mismo.
- **Capacidad para:** brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionadas, mostrar interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlos en el cumplimiento de sus objetivos. Crear relaciones de confianza. Utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto a ellos (Laboral., 2010).
- **Capacidad de:** promover el compañerismo y solidaridad activamente entre los integrantes de su área en base a una clara predisposición en ayudar a otros, y escuchar los requerimientos que ayudara al cumplimiento de sus objetivos.
- **Capacidad para:** cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicite, y tener en cuenta las necesidades de los demás (Laboral., 2010).

#### **3.7.1.10 Competencia clave: Actitudes y valores - Compromiso con la calidad y mejora. Continua**

### **Definición**

Responsabilidad para propiciar las acciones que ayuden a la optimización y desarrollo en los procesos dentro de una organización para asegurar un crecimiento constante (Laboral., 2010).

## **Descripción**

Trabajar con cierta autonomía y focalizar los esfuerzos hacia objetivos concretos que conduzcan a la innovación y favorezcan la libertad, al observar que los productos y/ o servicios pueden mejorarse.

- **Capacidad para:** mantener un compromiso constante en la actualización de los temas de su especialización, para alcanzar y apuntalar estándares de calidad, lograr a su vez resultados esperados. Actuar con velocidad y tomar acertadas decisiones de alto impacto y así poder alcanzar objetivos organizacionales junto a altos niveles de desempeño de sus colaboradores en toda la organización y así poder obtener los resultados anhelados.
- **Capacidad para:** aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores a su área (Laboral., 2010).
- **Capacidad para:** tomar medidas emergentes y tomas de decisiones acertadas conjuntamente a colaboradores de un nivel considerable de desempeño que trabaja y tiene gran aporte en el cumplimiento de objetivos. Actualizarse en los temas correspondientes que colaboren en la solución de problemas y tener un buen referente por parte de sus compañeros por su compromiso institucional y empoderamiento laboral.

### **3.7.1.11 Competencia clave: Actitudes y valores – Ética.**

## **Definición**

Políticas, normas y valores de la empresa que determinan la situación y comportamiento íntegro de las personas ante el mercado, el Estado y la sociedad (Laboral., 2010).

## **Descripción**

Identificar y describir los principios de la toma de decisiones y de una conducta ética, evaluar los aspectos éticos al considerar cursos alternos de la acción, aplicar las disposiciones y regulaciones gubernamentales, así como las reglas de conductas del patrón, tomar decisiones y emprender acciones dentro del nivel de responsabilidad y

autoridad de una persona, demostrar dignidad y respeto para otros en relación de trabajo, así como comprender acciones en contra de prácticas discriminatorias, en la medida que esto sea factible, en lo individual y en términos del puesto de la persona, demostrar honestidad y apertura en comunicación, limitada sólo por consideraciones legales, de privacidad competitivas (Laboral., 2010).

- **Capacidad para:** constituir la misión, visión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto, tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Priorizar valores y buenas costumbres, aun por encima de intereses propios y de la organización y establecer relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en todos los ámbitos de su vida (Laboral., 2010).
- **Capacidad para:** laborar y dirigir con ética su cargo y actuar sobre la base de valores, las buenas costumbres y práctica organizacional para así demostrar con el ejemplo el trabajo siendo un modelo en la organización por su ética, tanto en lo profesional como en lo personal.
- **Capacidad para:** conducir a su equipo de trabajo o al grupo de colaboradores a trabajar en base a valores, compromiso organizacional, responsabilidad e implantar un marco de trabajo propio y para sus compañeros de trabajo siempre y cuando esté basado en valores y políticas de la organización y principios morales y priorizarlos por encima e intereses propios.

#### **3.7.1.12 Competencia clave: Actitudes y valores – Motivación.**

##### **Definición**

Proceso que inicia a partir de estímulos internos y/ o externos, que genera en los individuos reacciones diversas, generalmente con intereses individuales u organizacionales, esencial para el desarrollo del compromiso con los cargos, carrera laborales y organizaciones en que se desempeñan los ejecutivos.

## **Descripción**

Se manifiesta una conducta que destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado como resultado mayor efectividad y eficiencia organizacional (Laboral., 2010).

- **Capacidad para:** de originar en toda la organización un entorno de esfuerzo, dedicación y perseverancia con el ejemplo, demostrar también que a pesar de jornadas extensas de trabajo no se ven afectada su toma de decisiones. Avanzar y alentar a otros cuando se encuentren en un medio de circunstancias adversas demostrando tranquilidad y dominio de sí mismo convirtiéndose en referente de fortaleza, dinamismo y energía.

### **3.7.1.13 Competencia clave: Actitudes y valores - Responsabilidad social.**

## **Definición**

Manera de encaminar a la organización para participar no sólo en el desarrollo económico, sino también en el social, al atender los intereses de todos los miembros involucrados (Laboral., 2010).

## **Descripción**

Capacidad para la identificación a través de las políticas organizacionales en materia de Responsabilidad Social que nos lleva a contribuir y colaborar con la sociedad en donde se lo amerite por la necesidad que presenten de ayuda y colaboración.

- **Capacidad para:** implantar políticas organizacionales enfocadas en la responsabilidad social de mediano y largo plazo para contribuir mediante una propuesta de trabajo a la solución de problemas existentes en la sociedad y cuáles son sus áreas que presentan mayores carencias, y por ende, mayores necesidades de ayuda y colaboración.

### 3.7.2 Denominación de la Función: Vicedecano

#### 3.7.2.1 Competencia clave: Conocimiento - Aseguramiento de la Calidad.

##### **Definición.**

Conocimiento sobre cuáles tienen que ser las características específicas a alcanzar del producto y servicio y llegar a satisfacer las necesidades de clientes y que los productos y servicios sean satisfactorios para los mismos, además se añade el cumplimiento de los objetivos institucionales, requerimientos de interesados y el acomodamiento al uso.

##### **Descripción**

Satisfacer las necesidades de los usuarios puntualmente, mediante la comunicación precisa con los trabajadores de las especificaciones de la institución.

- **Capacidad de:** Transformar las cosas e implantar cambios e innovaciones a fin de mejorar el rendimiento y la productividad en su trabajo de manera proactiva en el cual procure a la fijación de metas objetivas y retadoras, tanto para sí como para todo el equipo de trabajo e ir mejorando su rendimiento y mantenerlos en un considerable nivel de desempeño. Cumplir con el seguimiento de sus labores y de sus colaboradores con el uso de instrumentos precisos que disponga la institución. Motivar a sus colaboradores a realizar lo mismo con el ejemplo.
- **Capacidad para:** mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores (Laboral., 2010).

### **3.7.2.2 Competencia clave: Conocimiento - Conocimiento técnico específico de la función que se realiza**

#### **Definición**

“Capacidad e inquietud por implantar y poner en práctica los conocimientos técnicos, profesionales y/o de gestión relativos a una función” (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Mantener actualizados sus conocimientos y demostrarlos conjuntamente con sus experiencias específicas para el desenvolvimiento en su función y aprender y compartir con los demás sus conocimientos.

- **Capacidad para:** demostrar, entender, conocer y poner en prácticas todo lo relacionado con su perfil profesional y lo aprendido dentro de su especialidad y función, aun siendo los más complicados, y mantener una constante actualización de sus conocimientos, su interés y curiosidad por adquirir mejores y nuevas cosas, siendo un entrenador para otros ayudándolos a ser diestros en con los nuevos conocimientos impartidos llegando a ser referente de los mismos en relación con los temas de su cargo.

### **3.7.2.3 Competencia clave: Conocimiento - Estadística básica y herramientas de medición.**

#### **Definición**

Métodos para la recolección, preparación, organización y análisis de datos para explicar algún fenómeno que permite tanto la deducción como la toma de decisiones de acuerdo con los resultados del análisis (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Conocimientos de los conceptos estadísticos que se requieren para desarrollar determinadas funciones y análisis, reconocer las limitaciones y los alcances de las conclusiones obtenidas de éste, al igual que conocimientos sobre la utilización de herramientas de medición que permitan realizar investigación en diversas áreas dentro de la organización (Laboral., 2010).

- Investigar y tener la capacidad de entender, desarrollar nuevas herramientas y métodos estadísticos junto a técnicas actualizadas y tener el total conocimiento del correcto funcionamiento de los mismos que ya hayan estos establecidos. Contribuir con el conocimiento y la experiencia adquirida a sus colaboradores convirtiéndose en entrenador para así ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en el manejo de los modelos y herramientas establecidas. Llegando a ser un referente dentro de la organización con los conocimientos pertinentes y técnicos en relación a su cargo.

#### **3.7.2.4 Competencia clave: Conocimiento - Gestión del conocimiento.**

##### **Definición**

Utilización de herramientas que permiten explotar plenamente uno de los activos intangibles de las organizaciones, como lo es el conocimiento, considera la gestión del conocimiento documentado, así como una experiencia práctica valiosa que puede volverse a utilizar. Está basada en conocimientos colectivos y relevantes sobre la empresa y la necesidad de dichos conocimientos (Laboral., 2010).

##### **Descripción**

Es cuando se identifica los conocimientos más adecuados pero esto es a través de la práctica siempre y cuando se encuentre apoyada por una serie de herramientas, metodologías y técnicas que nos ayuden a identificar cuáles son los conocimientos más acertados para abrir una actividad y poder plantear planes para el futuro.

- Promueve nuevos negocios basados en el conocimiento. Establece la creación e intercambio de conocimientos como críticos de carreras profesionales. Se centra en la innovación (Laboral., 2010).
- Integra la gestión del conocimiento en los procesos dentro de la organización, igualmente implementar y conecta plataformas estándar. Establece comunidades de conocimiento como organizaciones virtuales (Laboral., 2010).
- Desarrolla e implementa mapas de gestión del conocimiento en las organizaciones. Establece las mejores prácticas y el intercambio del conocimiento (Laboral., 2010).

- Suministra la infraestructura, servicio ya formación iniciales. Define el mapa y marco corporativo de la gestión del conocimiento (Laboral., 2010).

### **3.7.2.5 Competencia clave: Habilidades - Análisis y solución del problema.**

#### **Definición**

Es la capacidad del trabajador para aplicar metodologías que le permitan estructurar estrategias para solucionar dificultades que se presentan en la vida laboral, desde el ámbito personal, técnico- profesional y de relaciones intrapersonales. Esto lleva implícito el análisis de escenarios para llevar la mesa de alternativas una serie de posibilidad para resolver de manera favorable las actividades laborables que impactan en la productividad y competitividad. La dinámica de esta competencia favorece el desarrollo del rumbo a la innovación en el trabajo, cuando permite al trabajador articular soluciones para el beneficio de le empresa (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Facultad para descomponer en todas sus partes, habilidades o experiencias de analizar, interpretar, organizar y solucionar problemas o en el mejoramiento de un proceso, producto servicio o en la organización interna de la institución así como analizar escenarios para la implementación de correctivas permanentes.

- Aplica métodos y una estructura, estrategias que será fundamental para la atención de problemas que pueden darse de manera recurrente o no recurrente.
- Identifica y anticipa la causa del problema y plantea posibles soluciones (Laboral., 2010).
- Anticipa escenarios, probables causas, viabilidad de las soluciones y las consecuencias de aplicar cada una de ellas (Laboral., 2010).
- Identifica o descubre soluciones efectivas o adaptativas para los problemas específicos encontrados en la vida cotidiana (Laboral., 2010).

### 3.7.2.6 Competencia clave: Habilidades - Comunicación.

#### Definición

Constituye una herramienta importante para “compartir información” y lograr una gerencia abierta, basada en la generación de las relaciones de confianza que permitan reforzar el sentido de pertinencia de todos los miembros de la organización. Como competencia, ésta constituye la habilidad para seleccionar un comportamiento comunicativo que sea tanto apropiado como efectivo para cada situación. Su finalidad es el desarrollo de la competencia para transmitir un mensaje a partir de la claridad, precisión, pertinencia en el contexto y el objetivo (informar o persuadir) (Laboral., 2010).

#### Descripción

Es la forma de intercambiar, transmitir, hechos, valores, actitudes y sentimientos entre uno o más medios de difusión que generan respuesta. Es el manejo de transferir e intercambiar información, emociones, pensamientos, sentimientos; esta puede ser de manera verbal, escrita electrónica y otras.

- Es la capacidad de escuchar y entender al otro, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Ello implica saber cuándo y a quien preguntar para llevar a delante un propósito, adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia y saber escuchar al otro y comprender la dinámica del grupo. Crear redes de contactos formales e informales para crear un ambiente serio de intercomunicación.
- **Capacidad para:** evitar la dificultad de ejecución de tareas y el logro de los objetivos mediante métodos adecuados y efectivos de comunicación minimizando las barreras y distracciones que perjudican tener una información efectiva.
- **Capacidad para:** tener una comunicación clara y concisa que contribuya a una buena relación escuchando a los demás y asegurarse de lo que nos quieren hablar. Aprovechar todos los medios de comunicación que existan en la organización, sean estos formales e informales que pueden ser útiles para la realización de sus tareas.

- **Capacidad para:** escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Realizar preguntas adecuadas, a fin de obtener la información que necesita (Laboral., 2010).

### 3.7.2.7 Competencia clave: Habilidades - Cálculos numéricos y lógica.

#### Definición

Es la capacidad del trabajador para utilizar y relacionar los números, sus operaciones básicas, los símbolos y las formas de expresión y razonamiento matemático, para resolver problemas relacionados con el mundo laboral (Laboral., 2010).

#### Descripción

Desarrollar destrezas y actitudes para el razonamiento matemático y aplicarlo mediante su interpretación precisa y clara y obtener información, datos y argumentaciones y expresarlos utilizando un lenguaje matemático, científico y tecnológico dentro del espacio profesional.

- **Capacidad para:** diseñar e implementar y poner métodos matemáticos para el estudio y la solución sistemática de problemas reales. Asesora y domina poderosas técnicas matemáticas y computacionales cuya utilidad y eficiencia han sido bien establecidas en la práctica, y puede acceder con facilidad al estudio y dominio de nuevas tecnologías. Constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos (Laboral., 2010).
- **Capacidad para:** desarrollar y emplear métodos para el estudio y la solución sistemática de problemas reales. Constituirse en un referente dentro de su área de trabajo por sus conocimientos (Laboral., 2010).

### 3.7.2.8 Competencia clave: Habilidades - Liderazgo colaborativo.

#### Definición

Habilidad para la creación de entornos que estimulen la iniciativa, el aprendizaje y el desarrollo del talento humano, a través del trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales (Laboral., 2010).

## **Descripción**

El liderazgo colaborativo es participativo en los procesos de establecer metas claras de desempeño para todo el equipo, precisar responsabilidades y tareas, demostrar un sentido de rendición de cuentas mutua y personal para logro de las metas del equipo, solucionar los conflictos personales y los relacionados con las tareas que existan, evaluar el desempeño propio y del equipo (Laboral., 2010).

- Se plantean cursos de acción, procesos de trabajos con métodos propios que aseguren la conducción propia del personal y el logro de la mejora continua con apoyo del cumplimiento del talento humano. Predominan valores como: respeto a la diversidad, pro actividad, motivación e iniciativa.
- Se propicia un clima organizacional armonioso y desafiante. Se proponen cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas y se asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo del talento. Los valores que imperan son: compromiso con la mejora continua, participación incluyente, seguridad y autoconfianza (Laboral., 2010).

### **3.7.2.9 Competencia clave: Habilidades - Orientación al cliente.**

## **Definición**

Capacidad de determinar las necesidades y expectativas de los clientes, que responda de manera rápida y efectiva a dichas necesidades (Laboral., 2010).

## **Descripción**

Intentar cosas nuevas a través del estudio e interpretación de lo que el cliente quiere o puede querer, probar nuevas estrategias en el servicio, identificando las necesidades potenciales con un estudio y su propia interpretación.

- **Capacidad de:** crear un ambiente armónico, brindando soluciones de excelencia para todos y lograr el reconocimiento en el mercado por el que se aprecia el valor agregado ofrecido; donde el cliente interno y externos se sientan satisfechos.
- **Capacidad para:** proponer acciones de mejora y estar un paso adelante a los requerimientos de los clientes internos y externos, y buscar la manera más

estratégica de resolver sus necesidades e incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

- **Capacidad para:** estar atentos a todas las necesidades y problemas que se pueden presentar con nuestros clientes, y brindarles soluciones efectivas para cumplir con sus expectativas con respuestas a tiempo inmediato.
- **Capacidad para:** interpretar las necesidades que tengan los clientes, atender todas sus inquietudes y buscar la ayuda necesaria para solucionarlas y dar respuestas adecuadas.

### **3.7.2.10 Competencia clave: Habilidades - Toma de decisiones.**

#### **Definición**

Capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa, analizar datos relevantes, diagnosticar posibles causas, aportar soluciones apropiadas y mediada de manera oportuna (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Capacidad para analizar diversas variantes u operaciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad, oportuna y conciencia acerca de posibles consecuencias de la decisión tomada.

### **3.7.2.11 Competencia clave: Habilidades - Trabajo en equipo.**

#### **Definición**

Trabajar de manera complementaria, al unir esfuerzos y disponer de las propias habilidades y conocimientos en torno al logro de un objetivo común, para representar un conjunto de valores que fomentan el escuchar y responder constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, otorgándoles el beneficio de la duda, dándoles apoyo y reconocimiento de sus intereses y logros. Tales valores ayudan a los equipos a desempeñarse y también promueven el desempeño individual, así como el desempeño de toda una organización (Laboral., 2010).

## **Descripción**

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo (Laboral., 2010).

- **Capacidad para:** impulsar el espíritu de colaboración entre toda su área y a su vez orientar a sus colaboradores al logro de las estrategias organizacionales; también expresar el gusto por los logros conseguidos de terceros ya sea que pertenezcan o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad de olvidar complicaciones personales para que no afecten a los objetivos grupales para así alcanzar satisfactoriamente las metas de la organización; llegando a convertirse dentro de su área un ejemplo de colaboración y cooperación, manteniendo un gran clima organizacional también mediante la comprensión a los otros.

### **3.7.2.12 Competencia clave: Actitudes y valores - Colaboración y cooperación.**

## **Definición**

Disposición a la acción para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, de equipo, de proyecto, se define por la relación entre un grupo de personas e incluye el compromiso con las relaciones mutuas y las metas: una estructura desarrollada conjuntamente y la responsabilidad compartida, autoridad mutua, por los éxitos y el compartimiento de los recursos y las recompensas (Laboral., 2010).

## **Descripción**

Crear relaciones basadas en confianza que ayudará a facilitar el logro de objetivos; mediante el apoyo brindado a sus pares, superiores y colaboradores, respondiendo a los requerimientos y a la solución de problemas o incógnitas que lo requieran.

- **Capacidad para:** promover el espíritu de colaboración en toda la organización que será de gran ayuda para el logro de objetivos planteados

conjuntamente con la cooperación interdepartamental que también se constituye como un facilitador para el mismo.

- **Capacidad para:** brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionadas, mostrar interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlos en el cumplimiento de sus objetivos. Crear relaciones de confianza. Utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto a ellos (Laboral., 2010).

### **3.7.2.13 Competencia clave: Actitudes y valores - Compromiso con la calidad y la mejora continua.**

#### **Definición**

Responsabilidad para propiciar las acciones que ayuden a la optimización y desarrollo en los procesos dentro de una organización para asegurar un crecimiento constante (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Trabajar con cierta autonomía y focalizar los esfuerzos hacia objetivos concretos que conduzcan a la innovación y favorezcan la libertad, al observar que los productos y/o servicios pueden mejorarse.

- **Capacidad para:** aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores a su área (Laboral., 2010).
- **Capacidad para:** tomar medidas emergentes y tomas de decisiones acertadas conjuntamente a colaboradores de un nivel considerable de desempeño que trabaja y tiene gran aporte en el cumplimiento de objetivos. Actualizarse en los temas correspondientes que colaboren en la solución de problemas y tener un buen referente por parte de sus compañeros por su compromiso institucional y empoderamiento laboral.

### 3.7.2.14 Competencia clave: Actitudes y valores - Ética

#### Definición

Políticas, normas y valores de la empresa que determinan la situación y comportamiento íntegro de las personas ante el mercado, el Estado y la sociedad (Laboral., 2010).

#### Descripción

Identificar y describir los principios de la toma de decisiones y de una conducta ética, evaluar los aspectos éticos al considerar cursos alternos de la acción, aplicar las disposiciones y regulaciones gubernamentales, así como las reglas de conductas del patrón, tomar decisiones y emprender acciones dentro del nivel de responsabilidad y autoridad de una persona, demostrar dignidad y respeto para otros en relación de trabajo, así como comprender acciones en contra de prácticas discriminatorias, en la medida que esto sea factible, en lo individual y en términos del puesto de la persona, demostrar honestidad y apertura en comunicación, limitada sólo por consideraciones legales, de privacidad competitivas (Laboral., 2010).

- **Capacidad para:** constituir la misión, visión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto, tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Priorizar valores y buenas costumbres, aun por encima de intereses propios y de la organización y establecer relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en todos los ámbitos de su vida (Laboral., 2010).
- **Capacidad para:** laborar y dirigir con ética su cargo y actuar sobre la base de valores, las buenas costumbres y práctica organizacional para así demostrar con el ejemplo el trabajo siendo un modelo en la organización por su ética, tanto en lo profesional como en lo personal.
- **Capacidad para:** conducir a su equipo de trabajo o al grupo de colaboradores a trabajar en base a valores, compromiso organizacional,

responsabilidad e implantar un marco de trabajo propio y para sus compañeros de trabajo siempre y cuando esté basado en valores y políticas de la organización y principios morales y priorizarlos por encima e intereses propios.

### **3.7.2.15 Competencia clave: Actitudes y valores - Responsabilidad social.**

#### **Definición**

Manera de encaminar a la organización para participar no sólo en el desarrollo económico, sino también en el social, al atender los intereses de todos los miembros involucrados (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

- **Capacidad para:** la identificación a través de las políticas organizacionales en materia de Responsabilidad Social que nos lleva a contribuir y colaborar con la sociedad en donde se lo amerite por la necesidad que presenten de ayuda y colaboración.
- **Capacidad para:** implantar políticas organizacionales enfocadas en la responsabilidad social de mediano y largo plazo para contribuir mediante una propuesta de trabajo a la solución de problemas existentes en la sociedad y cuáles son sus áreas que presentan mayores carencias, y por ende, mayores necesidades de ayuda y colaboración.
- **Capacidad para:** diseñar e implantar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que el área a su cargo, así como todos sus integrantes de manera individual, obren en todo momento respetando el punto medio, entendiendo como la posición de vencer el temor y huir de la temeridad, en la consecución de los planes estratégicos bajo su responsabilidad, y de ese modo alcanzar la visión. Implica conducir y dirigir la/s área/s a su cargo de acuerdo con este principio. También, ser un referente para sus colaboradores en materia de fortaleza, tanto en lo personal como a la hora de hacer negocios y acuerdos (Laboral., 2010).

### 3.7.3 Denominación de la Función: Directores de Escuelas

#### 3.7.3.1 Competencia clave: Conocimiento - Aseguramiento de la Calidad.

##### **Definición.**

Conocimiento sobre cuáles tienen que ser las características específicas a alcanzar del producto y servicio y llegar a satisfacer las necesidades de clientes y que los productos y servicios sean satisfactorios para los mismos, además se añade el cumplimiento de los objetivos institucionales, requerimientos de interesados y el acomodamiento al uso.

##### **Descripción**

Satisfacer las necesidades de los usuarios puntualmente, mediante la comunicación precisa con los trabajadores de las especificaciones de la institución.

- **Capacidad de:** Transformar las cosas e implantar cambios e innovaciones a fin de mejorar el rendimiento y la productividad en su trabajo de manera proactiva en el cual procure a la fijación de metas objetivas y retadoras, tanto para sí como para todo el equipo de trabajo e ir mejorando su rendimiento y mantenerlos en un considerable nivel de desempeño. Cumplir con el seguimiento de sus labores y de sus colaboradores con el uso de instrumentos precisos que disponga la institución. Motivar a sus colaboradores a realizar lo mismo con el ejemplo.
- **Capacidad para:** mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización para tal fin. Motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera (Laboral., 2010).

### **3.7.3.2 Competencia clave: Conocimiento - Conocimiento técnico específico de la función que se realiza.**

#### **Definición**

“Capacidad e inquietud por implantar y poner en práctica los conocimientos técnicos, profesionales y/o de gestión relativos a una función” (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Mantener actualizados sus conocimientos y demostrarlos conjuntamente con sus experiencias específicas para el desenvolvimiento en su función y aprender y compartir con los demás sus conocimientos.

- **Capacidad para:** demostrar, entender, conocer y poner en prácticas todo lo relacionado con los aspectos de la función que realiza y lo aprendido dentro de su especialidad, y mantener constante la motivación de seguir adquiriendo nuevos conocimientos y actualización de los mismos, siendo un entrenador para otros ayudándolos a ser eficaces en el cumplimiento de sus tareas.
- **Capacidad para:** Constituirse como referente en su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo. Compartir con otros sus conocimientos y experiencias (Laboral., 2010).

### **3.7.3.3 Competencia clave: Conocimiento - Estadística básica y herramientas de medición.**

#### **Definición**

Métodos para la recolección, preparación, organización y análisis de datos para explicar algún fenómeno que permite tanto la deducción como la toma de decisiones de acuerdo con los resultados del análisis (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Conocimientos de los conceptos estadísticos que se requieren para desarrollar determinadas funciones y análisis, reconocer las limitaciones y los alcances de las

conclusiones obtenidas de éste, al igual que conocimientos sobre la utilización de herramientas de medición que permitan realizar investigación en diversas áreas dentro de la organización (Laboral., 2010).

- **Capacidad para:** aprovechar las herramientas de medición, modelos y métodos estadísticos que existen dentro de la organización y aprovechar estos recursos para la solución de problemas y hacer eficiente la toma de decisiones, mantener de manera constante su interés por aprender. Constituirse como referente en su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo (Laboral., 2010).

#### **3.7.3.4 Competencia clave: Conocimiento - Tecnologías de información.**

##### **Definición**

Es la capacidad donde el trabajador utiliza la tecnologías de información y comunicación para que su labor sea mucho más eficiente, rápida y práctica; esto implica tener el debido conocimiento del uso de tecnologías multimedia que es de gran apoyo en base al uso que sirve para recuperar, procesar, verificar, guardar, almacenar presentar e intercambiar datos en una forma y tiempo inmediato, y ayudando a resolver problemas objetivos y en base a esto tomar decisiones y generar ideas creativas y razonables.

##### **Descripción**

Identificar los componentes básicos y el uso elemental de TIC's para desempeñar su trabajo. Dominar lenguajes específicos (textual, numérico, icónico, sonoro, visual y gráfico), así como su aplicación en distintas situaciones y gestionar adecuadamente información abundante y compleja, resolver problemas reales, tomar decisiones, trabajar en entornos colaborativos y generar ideas razonables y creativas (Laboral., 2010).

- **Capacidad para:** entender, conocer las tecnologías de información y comunicación, capaz de diseñar y de construir sistemas de TIC's; tendrá la capacidad de concebir y de describir sistemas de programas grandes y complejos que trabajen bien, durante un periodo correcto, incluyendo

documentación, estilo y legitimidad; y responder inquietudes sobre sistemas de programas grandes y completos constituirse en un referente dentro de su área de trabajo por sus conocimientos.

### **3.7.3.5 Competencia clave: Habilidades - Análisis y solución del problema.**

#### **Definición**

Es la capacidad del trabajador para aplicar metodologías que le permitan estructurar estrategias para solucionar dificultades que se presentan en la vida laboral, desde el ámbito personal, técnico- profesional y de relaciones intrapersonales. Esto lleva implícito el análisis de escenarios para llevar la mesa de alternativas una serie de posibilidad para resolver de manera favorable las actividades laborables que impactan en la productividad y competitividad. La dinámica de esta competencia favorece el desarrollo del rumbo a la innovación en el trabajo, cuando permite al trabajador articular soluciones para el beneficio de le empresa (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Facultad para descomponer en todas sus partes, habilidades o experiencias de analizar, interpretar, organizar y solucionar problemas o en el mejoramiento de un proceso, producto servicio o en la organización interna de la institución así como analizar escenarios para la implementación de correctivas permanentes.

- Aplica métodos y una estructura, estrategias que será fundamental para la atención de problemas que pueden darse de manera recurrente o no recurrente.
- Identifica y anticipa la causa del problema y plantea posibles soluciones (Laboral., 2010).
- Anticipa escenarios, probables causas, viabilidad de las soluciones y las consecuencias de aplicar cada una de ellas (Laboral., 2010).

### 3.7.3.6 Competencia clave: Habilidades - Cálculo numérico y lógica.

#### **Definición**

Es la capacidad del trabajador para utilizar y relacionar los números, sus operaciones básicas, los símbolos y las formas de expresión y razonamiento matemático, para resolver problemas relacionados con el mundo laboral (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Desarrollar destrezas y actitudes para el razonamiento matemático y aplicarlo mediante su interpretación precisa y clara y obtener información, datos y argumentaciones y expresarlos utilizando un lenguaje matemático, científico y tecnológico dentro del espacio profesional.

- **Capacidad para:** desarrollar y emplear métodos matemáticos para el estudio y la solución sistemática de problemas reales. Constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos (Laboral., 2010).

### 3.7.3.7 Competencia clave: Habilidades – Negociación.

#### **Definición**

Habilidad para el desarrollo de estrategias y medios para solucionar divergencias y encontrar soluciones a problemas que satisfagan todas las partes del conflicto (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Reconocer problemas mutuos, identificar y evaluar alternativas, expresar de manera abierta sus preferencias y llegar en forma conjunta a una solución mutuamente aceptable. Es un proceso en que dos o más personas o grupos, con metas comunes y contrarias, expresan y examinan propuestas específicas para un posible acuerdo (Laboral., 2010).

- **Capacidad para:** persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. Llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización (Laboral., 2010).

### **3.7.3.8 Competencia clave: Habilidades - Orientación al cliente.**

#### **Definición**

Capacidad de determinar las necesidades y expectativas de los clientes, que responda de manera rápida y efectiva a dichas necesidades (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Intentar cosas nuevas a través del estudio e interpretación de lo que el cliente quiere o puede querer, probar nuevas estrategias en el servicio, identificando las necesidades potenciales con un estudio y su propia interpretación.

- **Capacidad para:** estar atentos a todas las necesidades y problemas que se pueden presentar con nuestros clientes, y brindarles soluciones efectivas para cumplir con sus expectativas con respuestas a tiempo inmediato.
- **Capacidad para:** interpretar las necesidades que tengan los clientes, atender todas sus inquietudes y buscar la ayuda necesaria para solucionarlas y dar respuestas adecuadas.

### **3.7.3.9 Competencia clave: Habilidades - Trabajo en equipo.**

#### **Definición**

Trabajar de manera complementaria, al unir esfuerzos y disponer de las propias habilidades y conocimientos en torno al logro de un objetivo común, para representar un conjunto de valores que fomentan el escuchar y responder constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, otorgándoles el beneficio de la duda, dándoles apoyo y reconocimiento de sus intereses y logros. Tales valores ayudan a los equipos a desempeñarse y también promueven el desempeño individual, así como el desempeño de toda una organización (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica

tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo (Laboral., 2010).

- **Capacidad para:** fomentar la colaboración entre toda su área y a su vez orientar a sus colaboradores al logro de los objetivos establecidos; también expresar el gusto por los logros conseguidos de terceros ya sea que pertenezcan o no al grupo inmediato de trabajo. capacidad de olvidar complicaciones personales para que no afecten a los objetivos grupales para así alcanzar satisfactoriamente las metas de la organización; llegando a convertirse dentro de su área un ejemplo de colaboración y cooperación, manteniendo un gran clima organizacional también mediante la comprensión a los otros.

### **3.7.3.10 Competencia clave: Actitudes y valores - Colaboración y cooperación.**

#### **Definición**

Disposición a la acción para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, de equipo, de proyecto, de define por la relación entre un grupo de personas e incluye el compromiso con las relaciones mutuas y las metas: una estructura desarrollada conjuntamente y la responsabilidad compartida, autoridad mutua, por los éxitos y el compartimiento de los recursos y las recompensas (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Crear relaciones basadas en confianza que ayudará a facilitar el logro de objetivos; mediante el apoyo brindado a sus pares, superiores y colaboradores, respondiendo a los requerimientos y a la solución de problemas o incógnitas que lo requieran.

- **Capacidad para:** demostrar predisposición y apoyo a los colaboradores de su área en base a la ayuda activa a otros incluso sin que hayan manifestado su necesidad de colaboración. Ayudar a los demás en los requerimientos que soliciten para contribuir en el cumplimiento de los objetivos que ellos persiguen siempre y cuando no descuide de los suyos.

### **3.7.3.11 Competencia clave: Actitudes y valores - Compromiso con la calidad y la mejora continua.**

#### **Definición**

Responsabilidad para propiciar las acciones que ayuden a la optimización y desarrollo en los procesos dentro de una organización para asegurar un crecimiento constante (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Trabajar con cierta autonomía y focalizar los esfuerzos hacia objetivos concretos que conduzcan a la innovación y favorezcan la libertad, al observar que los productos y/o servicios pueden mejorarse.

- **Capacidad para:** tomar medidas emergentes y tomas de decisiones acertadas conjuntamente a colaboradores de un nivel considerable de desempeño que trabaja y tiene gran aporte en el cumplimiento de objetivos. Actualizarse en los temas correspondientes que colaboren en la solución de problemas y tener un buen referente por parte de sus compañeros por su compromiso institucional y empoderamiento laboral.
- **Capacidad para:** actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con los altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo, aplicar políticas directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica unos compromisos constantes por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También ser referente para sus compañeros por su compromiso (Laboral., 2010).

### **3.7.3.12 Competencia clave: Actitudes y valores - Responsabilidad social.**

#### **Definición**

Manera de encaminar a la organización para participar no sólo en el desarrollo económico, sino también en el social, al atender los intereses de todos los miembros involucrados (Laboral., 2010).

## **Descripción**

Capacidad para la identificación a través de las políticas organizacionales en materia de Responsabilidad Social que nos lleva a contribuir y colaborar con la sociedad en donde se lo amerite por la necesidad que presenten de ayuda y colaboración.

- **Capacidad para:** identificarse con las políticas organizacionales enfocadas en la responsabilidad social de mediano y largo plazo para contribuir mediante una propuesta de trabajo a la solución de problemas existentes en la sociedad y cuáles son sus áreas que presentan mayores carencias, y por ende, mayores necesidades de ayuda y colaboración.
- **Capacidad para:** identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Llevar a cabo acciones orientadas a colaborar con la sociedad en todo aquello que guarde relación con sus propias tareas o responsabilidades. Comprender rápidamente otras culturas (Laboral., 2010).

### **3.7.4 Denominación de la Función: Operativos**

#### **3.7.4.1 Competencia clave: Conocimiento- Aseguramiento de la Calidad.**

#### **Definición.**

Conocimiento sobre cuáles tienen que ser las características específicas a alcanzar del producto y servicio y llegar a satisfacer las necesidades de clientes y que los productos y servicios sean satisfactorios para los mismos, además se añade el cumplimiento de los objetivos institucionales, requerimientos de interesados y el acomodamiento al uso.

#### **Descripción**

Satisfacer las necesidades de los usuarios puntualmente, mediante la comunicación precisa con los trabajadores de las especificaciones de la institución.

- **Capacidad para:** demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Realizar control de su propio trabajo (Laboral., 2010).

### **3.7.4.2 Competencia clave: Conocimiento - Conocimiento técnico específico de la función que se realiza.**

#### **Definición**

“Capacidad e inquietud por implantar y poner en práctica los conocimientos técnicos, profesionales y/o de gestión relativos a una función” (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Mantener actualizados sus conocimientos y demostrarlos conjuntamente con sus experiencias específicas para el desenvolvimiento en su función y aprender y compartir con los demás sus conocimientos.

- **Capacidad para:** demostrar, entender, conocer y poner en prácticas todo lo relacionado con los aspectos de la función que realiza y lo aprendido dentro de su especialidad, y mantener constante la motivación de seguir adquiriendo nuevos conocimientos y actualización de los mismos, siendo un entrenador para otros ayudándolos a ser eficaces en el cumplimiento de sus tareas.
- **Capacidad para:** entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender. Compartir con otros sus conocimientos y experiencias (Laboral., 2010).

### **3.7.4.3 Competencia clave: Conocimiento - Gestión de recursos.**

#### **Definición**

Administración eficiente y económica de los recursos de la institución así como: materiales, financieros y humanos y lograr así los resultados deseados.

#### **Descripción**

Elaboración de planes de trabajos y visión integral aprovechando el potencial del talento humano y el tiempo rindiendo con eficacia en todas las actividades programadas en la jornada laboral. Lo que conlleva al ahorro de energía, dominando, vigilando y evitando el estrés.

- Crear planes de capacitación del personal y así impulsar a mejorar su desempeño evitando la existencia de recursos ociosos.
- Reconocer y aplicar las técnicas de planeación, organización, dirección y control de recursos y potencial del trabajo, que aseguren el logro de los objetivos organizacionales, con la asignación eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales así como del tiempo (Laboral., 2010).
- Propone cambios para una mejor organización del tiempo, asignación de actividades al personal y un uso más eficiente de los recursos financieros y materiales.
- Verifica que el personal cumpla con las actividades destinadas tal cual haya estado programado y a su vez asigna recursos materiales y financieros de acuerdo a lo que se requiera y necesite.

#### **3.7.4.4 Competencia clave: Conocimiento - Tecnología de la información**

##### **Definición**

Es la capacidad donde el trabajador utiliza la tecnologías de información y comunicación para que su labor sea mucho más eficiente, rápida y práctica; esto implica tener el debido conocimiento del uso de tecnologías multimedia que es de gran apoyo en base al uso que sirve para recuperar, procesar, verificar, guardar, almacenar presentar e intercambiar datos en una forma y tiempo inmediato, y ayudando a resolver problemas objetivos y en base a esto tomar decisiones y generar ideas creativas y razonables.

##### **Descripción**

Identificar los componentes básicos y el uso elemental de TIC's para desempeñar su trabajo. Dominar lenguajes específicos (textual, numérico, icónico, sonoro, visual y gráfico), así como su aplicación en distintas situaciones y gestionar adecuadamente información abundante y compleja, resolver problemas reales, tomar decisiones, trabajar en entornos colaborativos y generar ideas razonables y creativas (Laboral., 2010).

- **Capacidad para:** entender, y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con las tecnologías de información y comunicación, mantener de manera constante su interés por aprender (Laboral., 2010).

#### **3.7.4.5 Competencia clave: Habilidades - Capacidad de adaptación.**

##### **Definición**

Predisposición y capacidad para soportar los cambios de estructuras, de procesos de estilos de dirección, aceptación de nuevas tecnologías y capacidad de reaccionar positiva y rápidamente y realizar eficazmente nuevas tareas (Laboral., 2010).

##### **Descripción**

Capacidad de detectar situaciones como: la resistencia al cambio, la perspectiva diferente, estrategias, tareas y conductas en el espacio de responsabilidad de las personas. Diagnosticar cuando exista presión en situaciones específicas. Impulsar con unos modelos de sistemas para alcanzar el cambio organizacional. Ser creativos en la búsqueda de puntos claves, compartir y aplicar nuevas mejoras y conocimientos junto a metas totalmente nuevas.

- **Capacidad para:** comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad, y proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones (Laboral., 2010).

#### **3.7.4.6 Competencia clave: Habilidades - Orientación al cliente.**

##### **Definición**

Capacidad de determinar las necesidades y expectativas de los clientes, que responda de manera rápida y efectiva a dichas necesidades (Laboral., 2010).

## **Descripción**

Intentar cosas nuevas a través del estudio e interpretación de lo que el cliente quiere o puede querer, probar nuevas estrategias en el servicio, identificando las necesidades potenciales con un estudio y su propia interpretación.

- **Capacidad para:** proponer acciones de mejora y estar un paso adelante a los requerimientos de los clientes internos y externos, y buscar la manera más estratégica de resolver sus necesidades e incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.
- **Capacidad para:** estar atentos a todas las necesidades y problemas que se pueden presentar con nuestros clientes, y brindarles soluciones efectivas para cumplir con sus expectativas con respuestas a tiempo inmediato.
- **Capacidad para:** interpretar las necesidades que tengan los clientes, atender todas sus inquietudes y buscar la ayuda necesaria para solucionarlas y dar respuestas adecuadas.

### **3.7.4.7 Competencia clave: Habilidades - Trabajo en equipo.**

## **Definición**

Trabajar de manera complementaria, al unir esfuerzos y disponer de las propias habilidades y conocimientos en torno al logro de un objetivo común, para representar un conjunto de valores que fomentan el escuchar y responder constructivamente a los puntos de vista expresados por otros, otorgándoles el beneficio de la duda, dándoles apoyo y reconocimiento de sus intereses y logros. Tales valores ayudan a los equipos a desempeñarse y también promueven el desempeño individual, así como el desempeño de toda una organización (Laboral., 2010).

## **Descripción**

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo (Laboral., 2010).

- **Capacidad para:** impulsar el espíritu de colaboración entre toda su área y a su vez orientar a sus colaboradores al logro de los objetivos fijados; también expresar el gusto por los logros conseguidos de terceros ya sea que pertenezcan o no al grupo inmediato de trabajo. capacidad de olvidar complicaciones personales para que no afecten a los objetivos grupales para así alcanzar satisfactoriamente las metas de la organización; llegando a convertirse dentro de su área un ejemplo de colaboración y cooperación, manteniendo un gran clima organizacional también mediante la comprensión a los otros.

#### **3.7.4.8 Competencia clave: Actitudes y valores - Colaboración y Cooperación.**

##### **Definición**

Disposición a la acción para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, de equipo, de proyecto, de define por la relación entre un grupo de personas e incluye el compromiso con las relaciones mutuas y las metas: una estructura desarrollada conjuntamente y la responsabilidad compartida, autoridad mutua, por los éxitos y el compartimiento de los recursos y las recompensas (Laboral., 2010).

##### **Descripción**

Crear relaciones basadas en confianza que ayudará a facilitar el logro de objetivos; mediante el apoyo brindado a sus pares, superiores y colaboradores, respondiendo a los requerimientos y a la solución de problemas o incógnitas que lo requieran.

- **Capacidad de:** promover el compañerismo y solidaridad activamente entre los integrantes de su área en base a una clara predisposición a ayudar a otros, y escuchar los requerimientos que ayudara al cumplimiento de sus objetivos.
- **Capacidad para:** cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando selo solicite, y tener en cuenta las necesidades de los demás (Laboral., 2010).

### **3.7.4.9 Competencia clave: Actitudes y valores - Compromiso con la calidad y la mejora continua.**

#### **Definición**

Responsabilidad para propiciar las acciones que ayuden a la optimización y desarrollo en los procesos dentro de una organización para asegurar un crecimiento constante (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Trabajar con cierta autonomía y focalizar los esfuerzos hacia objetivos concretos que conduzcan a la innovación y favorezcan la libertad, al observar que los productos y/o servicios pueden mejorarse.

- **Capacidad para:** cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás (Laboral., 2010).

### **3.7.4.10 Competencia clave: Actitudes y valores – Ética.**

#### **Definición**

Políticas, normas y valores de la empresa que determinan la situación y comportamiento íntegro de las personas ante el mercado, el Estado y la sociedad (Laboral., 2010).

#### **Descripción**

Identificar y describir los principios de la toma de decisiones y de una conducta ética, evaluar los aspectos éticos al considerar cursos alternos de la acción, aplicar las disposiciones y regulaciones gubernamentales, así como las reglas de conductas del patrón, tomar decisiones y emprender acciones dentro del nivel de responsabilidad y autoridad de una persona, demostrar dignidad y respeto para otros en relación de trabajo, así como comprender acciones en contra de prácticas discriminatorias, en la medida que esto sea factible, en lo individual y en términos del puesto de la persona, demostrar honestidad y apertura en comunicación, limitada sólo por consideraciones legales, de privacidad competitivas (Laboral., 2010).

- **Capacidad para:** actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización. Respetar valores y buenas costumbres, aun por encima de interés propios y establecer relaciones con otras personas sobre la base del respeto. Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal (Laboral., 2010).

#### **3.7.4.11 Competencia clave: Actitudes y valores - Respeto a la diversidad y participación incluyente.**

##### **Definición**

Reconocimiento, comprensión, aceptación y apreciación de las habilidades y perspectivas de cada individuo, lo que implica que los empleados se encuentren libres de acosos, discriminaciones e intolerancias. Permite llevar a cabo la consideración del otro a pesar de la actividad de pensamiento y multiculturalidad, implica apertura, tolerancia, respeto y capacidad de diálogo (Laboral., 2010).

##### **Descripción**

Impulsar un ambiente de integración con gente que posee características diferentes, aprender de éstas al igual que de experiencias, perspectivas y antecedentes distintos, adoptar y desarrollar tendencias personales y actitudes que demuestren respeto por la gente de otras culturas y razas, comunicar y practicar personalmente el compromiso de trabajar con individuos y miembros del equipo por sus talentos y contribuciones, independientemente de sus atributos personales, constituirse en el líder, hacer lo que se dice al enfrentar prejuicios obvios, promover y buscar soluciones ganar- ganar o intermedias o conflictos, aplicar las disposiciones gubernamentales, así como políticas y regulaciones de la organización relacionadas con la diversidad (Laboral., 2010).

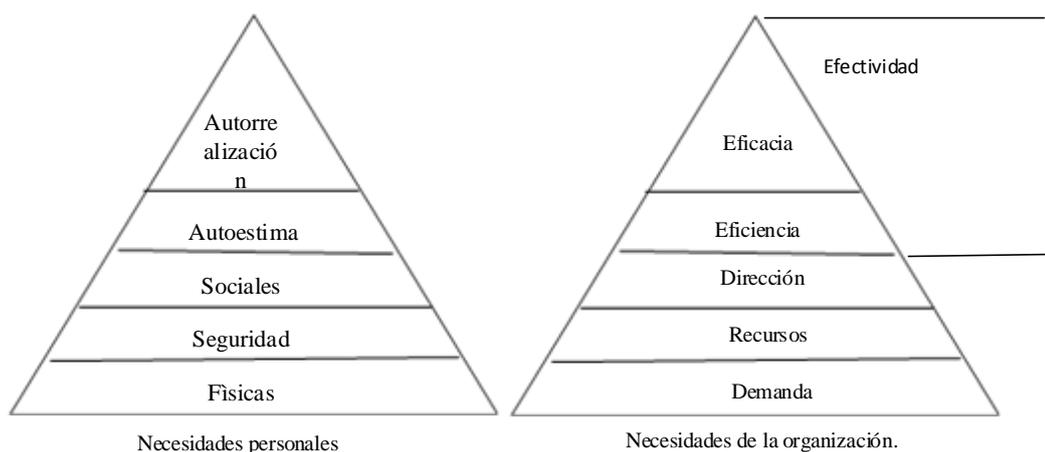
- **Capacidad para:** brindar a los otros y a sí mismo un trato digno, franco y tolerante. Respetar los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, así como respetar las pautas de conducta que le exige la organización (Laboral., 2010).

### 3.7.5 Manual de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión llegan a ser los “signos vitales” de la organización y mediante al constante monitoreo admite establecer las condiciones e identificar el nivel de alcance de las actividades que se van desarrollando en un tiempo dado; estos a su vez nos brindan información del desempeño de todo el talento humano. En una organización para el control del funcionamiento del talento humano es primordial contar con un mínimo de indicadores que nos garantice información objetiva, constante y precisa sobre los importantes aspectos como son la eficacia, eficiencia, la efectividad, la calidad, la productividad, como está la incidencia de la gestión y la ejecución del presupuesto ya que estos son un conjunto muy importantes que se los puede denominar como los signos vitales de la organización.

En el siguiente gráfico se visualiza la comparación de las necesidades que existe en la organización frente a la pirámide de las necesidades humanas planteada por Maslow.

#### COMPARACIÓN DE LA PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW Y PIRÁMIDE DE LA ORGANIZACIÓN



**Gráfico 91 Comparación de la pirámide de las Necesidades Humanas de Maslow y pirámide de la Organización**

**Fuente:** BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión herramientas para lograr la competitividad. 2 ed. Bogotá:

**Elaborado por:** Andrea Parreño

#### ➤ La necesidad de dirección

Al no existir pro actividad en una empresa o institución el sentido de dirección es débil. Convirtiéndose en un sistema reactivo.

➤ **La necesidad de ser eficientes**

Se enfoca en el momento de cumplir con el servicio, de qué manera lo hacen; ya que la eficiencia es el nivel de aprovechamiento de los recursos y así identificar el cumplimiento del objetivo propuesto.

➤ **La necesidad de ser eficaces**

Las instituciones y empresas buscan cumplir con sus objetivos de forma eficaz y estos resultados conseguidos se comparan con la satisfacción del cliente alcanzado a través del servicio y los productos que son resultados de su trabajo.

➤ **La necesidad de ser efectivos**

La necesidad de ser efectivo nos conlleva a cumplir con todas las expectativas del cliente siendo eficaces y siendo eficientes ya que por medio de esto conseguimos la efectividad, siendo económicos y logrando la satisfacción del cliente con una buena optimización de recursos disponibles.

➤ **La necesidad de ser productivos**

La productividad es el crecimiento de la organización mediante el logro de la eficacia y la eficiencia.

### **3.7.5.1 Enfoque sistemático de la organización**

El enfoque sistemático de la organización considera la dirección organizacional y está representado por elementos que forma el sistema empresarial que son:

➤ **Recursos:** es lo que requiere la empresa para garantizar la calidad de lo que se produce en la empresa; tenemos los materiales, los equipos, las instalaciones, los equipos y lo fundamental el talento humano.

➤ **Proceso:** es la transformación que sufre algo determinado para llegar a ser un producto terminado, aquí también incluye los procesos de apoyo administrativos

➤ **Producto:** este sufre la transformación en visión a las necesidades del cliente obteniendo características requeridas.

➤ **Cliente:** es el componente primordial del sistema empresa, aunque este físicamente no esté dentro de ella. Mediante las necesidades del cliente la empresa establece que las características de los productos y servicios que se creará para la satisfacción del mismo.

La combinación de los elementos como parte del sistema empresarial son fundamentales para el logro de objetivos siempre y cuando existan indicadores que nos ayuden al monitoreo constante.

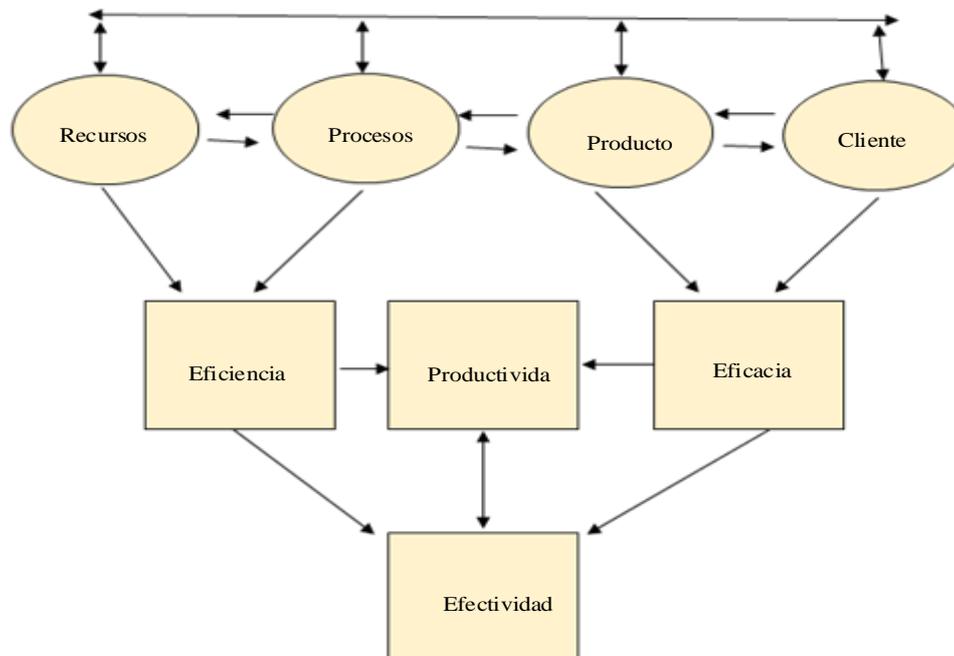
Tal como se propone los factores clave para el éxito, son la eficiencia, eficacia, efectividad y la productividad. Aparece la eficacia situada entre el cliente y el producto lo cual obedece a su definición general como relación entre el producto y el grado de satisfacción del cliente. Por otro lado la eficiencia se sitúa entre los recursos y el proceso ya que se considera la eficiencia como la relación entre los recursos y el grado de aprovechamiento de los procesos. Situada entre la eficacia y eficiencia esta la productividad, la cual establece una relación entre la eficacia y la eficiencia. Igualmente entre la efectividad y la productividad existe una relación donde se deriva aunque de manera diferente el logro de la eficacia y la eficiencia (Jarmillo, 2010).

Lo que se requiere lograr es que los procesos sean mejorados y lograr hacerlos más eficientes y productivos; mediante la corrección de la eficacia en la institución buscamos la plena satisfacción del cliente.

El enfoque sistemático está representado por elementos que forma el sistema empresarial que son los recursos, el proceso, el producto y el cliente.

Los factores críticos de éxito representados por: la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la productividad.

➤ **SISTEMAS EMPRESAS CON LA LOCALIZACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA GESTIÓN.**



**Gráfico 92** Sistemas empresas con la localización de los Factores Críticos de Éxito de la Gestión.

**Fuente:** BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión herramientas para lograr la competitividad. 2 ed. Bogotá:

**Elaborado por:** Andrea Parreño

### 3.9.5.2 Control de gestión

“Podríamos definir el control de la gestión como un instrumento general, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficientes para transformarlos en eficaz para canalizarlos (Jarmillo, 2010)”

Fundamentalmente controlar es conservar la conducta de ciertos factores vitales en un nivel explícito durante un tiempo establecido. Tanto los indicadores de gestión como sus propios valores se plantean en forma de cadena por niveles iniciando por el nivel estratégico hasta el operativo, agrupados a los objetivos establecidos en la planeación. Colectivamente los objetivos estratégicos generan objetivos tácticos y estos dos se convierten en objetivos operativos de corto plazo y cobertura limitada de la organización.

El control de la gestión se crea en una empresa en movimiento y en el trabajo proactivo a través de la forma correcta de tomar decisiones. Es importante tener información administrable para el análisis rápido de la misma; esta información está respaldado y parte de los indicadores de gestión de la empresa.

Término gestión: la gestión fundamentalmente es el conjunto de decisiones y acciones que nos conducen al alcance de los objetivos anteriormente fijados.

La gestión y sus tres niveles diferentes en la organización:

1. **La gestión estratégica:** se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno (Jarmillo, 2010).
2. **La gestión táctica:** se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas el negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación (Jarmillo, 2010).
3. **La gestión operativa:** se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y control (Jarmillo, 2010).

**Tabla 64 Gráfico para los indicadores propuestos.**

NIVELES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES			IMPACTO
		EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	

### 3.9.5.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Mediante un sistema de control de la gestión que permita evaluar el desempeño de la empresa para facilitar a los administradores que se encargan de la planeación y del control de los grupo operativo a informar constantemente y de forma integral sobre dicho desempeño y poder así tomar las más acertadas decisiones.

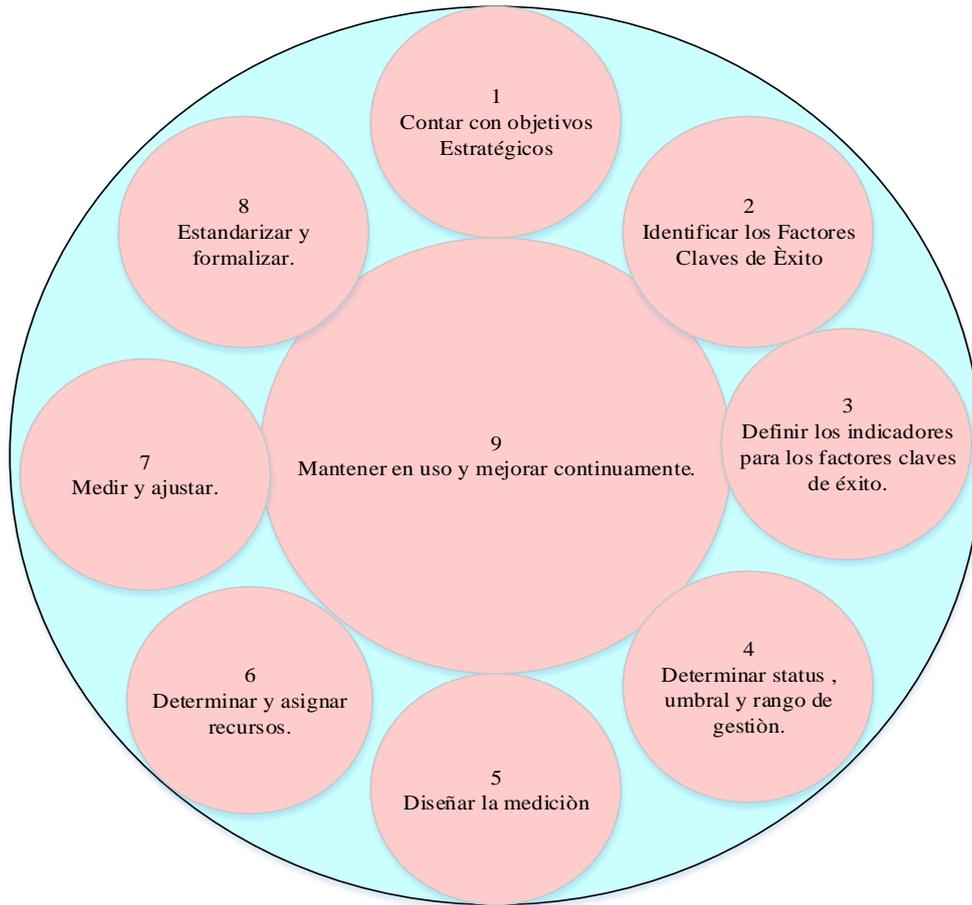
Estos indicadores pueden ser unidades, valores, índices, etc.

#### 3.9.5.3.1 Modelos para la descripción de indicadores.

➤ **Características de los indicadores:**

- ✓ **Nombre:** es la diferenciación que se le da al indicador esto es de vital importancia, ya que este debe ser concreto, aquí también se determina el objetivo y la utilidad correspondiente del indicador.
  
- ✓ **Forma de cálculo:** generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos relacionan (Jarmillo, 2010).
  
- ✓ **Unidades:** es la manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan (Jarmillo, 2010).
  
- ✓ **Glosario:** es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento, llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización (Jarmillo, 2010).

## Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión.



**Gráfico 93 Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión.**

**Fuente:** BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión herramientas para lograr la competitividad. 2 ed. Bogotá:

**Elaborado por:** Andrea Parreño

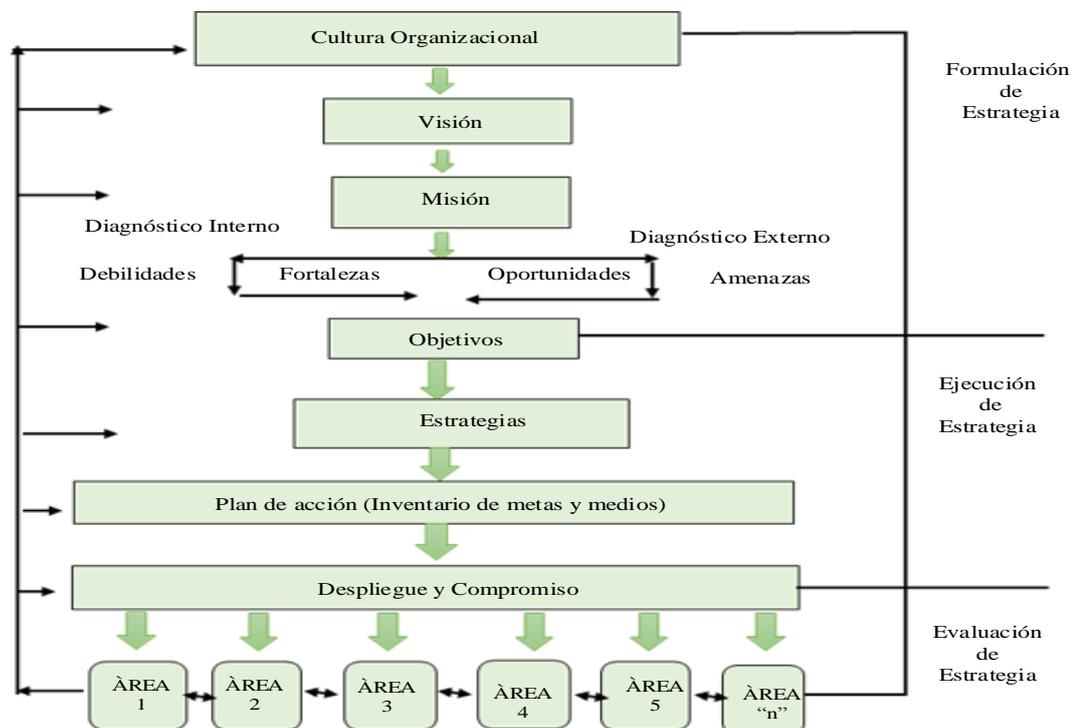
### 3.9.5.4 MODELO GENERAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Aquí se plantean tres importantes fases:

1. La formulación de la estrategia.
2. La ejecución de la estrategia.
3. La evaluación de la estrategia.

De manera que los indicadores de gestión están orientados a apoyarnos en la verificación del logro de los objetivos y en el seguimiento del desarrollo de las estrategias definidas para alcanzarlos (Jarmillo, 2010)

**Verificación del logro de los objetivos y el seguimiento del desarrollo de las estrategias.**



**Gráfico 94** Verificación del logro de los objetivos y el seguimiento del desarrollo de las estrategias.

**Fuente:** BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión herramientas para lograr la competitividad. 2 ed. Bogotá:

**Elaborado por:** Andrea Parreño

### 3.9.5.5 INDICADORES DE GESTIÓN

$$\text{Cobertura de la capacitación} = \frac{\text{Total de personas capacitadas}}{\text{Total de personas programadas}}$$

$$\text{Costo promedio personas de capacitación} = \frac{\text{Costo Promedio personas real}}{\text{C. P. personas presupuestadas}}$$

$$\text{Tiempo P. de capacitación personal} = \frac{\text{Tiempo Promedio pers. Real}}{\text{T. P. personas presupuestadas}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Número de metas cumplidas}}{\text{Número de metas establecidas}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de objetivos logrados}}{\text{Número de objetivos establecidos}}$$

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}}$$

$$\text{Nivel de repeti. en el mante.} = \frac{\text{Nivel de repet. en el mante.}}{\text{Total de mantenimientos realizados}} \times 100$$

$$\text{Oportunidad en la respuesta} = \frac{\text{Solicitudes atendidas en 48 horas}}{\text{Total de solicitudes atendidas}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Total de manten. realizados en el tiempo pactado}}{\text{Total de mantenimientos realizados}} \times 100$$

$$\text{Condiciones de operación} = \frac{\text{T. equipos que mant. C. de O. especificad.}}{\text{Total de equipos en operación}} \times 100$$

$$\text{Horas Talento Humano} = \frac{\text{Horas TH Ejecutadas}}{\text{Horas TH Programadas}} \times 100$$

$$\text{Nivel de cumplimiento de perfil} = \frac{\text{Puntos por candidato}}{\text{Puntos requeridos por perfil}} \times 100$$

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Desempeño alcanzado}}{\text{Recursos consumidos}}$$

$$\text{Porcen. de avance de Ca. Re.} = \frac{\text{Número de carreras reformuladas}}{\text{Número de carreras planteadas}}$$

$$\text{Porcen. de avances de la Imple. de C. Nue.} = \frac{\text{Número de nuevas Carreras}}{\text{Número de C. N. establecidas}}$$

$$\text{Nivel de ontrib. al desarrollo L. y R.} = \frac{\text{Nivel de disminución de problemas}}{\text{Problemas diagnosti. en el D. L. y R.}}$$

$$\text{Nivel de Vinculación con la comunidad} = \frac{\text{Nú. de P. de V. ejecutados}}{\text{Núm. de P. de V. planteados}} \times 100$$

$$\text{Un plan de mejoras} = \frac{\text{Avance obtenido en el plan de mejoras}}{\text{Plan de mejoras Establecido}} \times 100$$

### 3.8 MANUAL DE EVALUACIÓN MONITOREO

Para el monitoreo es importante la selección de indicadores estratégicos y así contar con una mínima cantidad que sean fáciles de medir y que nos garantice una información confiable para la toma de decisiones. Se debe identificar las actividades críticas de todos los procesos programados de los receptores de la información.

En el monitoreo existen unos indicadores que siempre deben ser considerados:

Cobertura: proporción de la población objetivo que es atendida por el programa o proyecto (Martinez E. C., 2013)

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Población objetivo beneficiaria}}{\text{Población beneficiaria total}} * 100$$

Eficacia: “el grado de logro de metas de producción (bienes o servicios) de un proyecto independiente de los costos”. Operacionalmente, esta definición de la eficacia tiene dos dimensiones: tiempo y metas (Martinez E. C., 2013).

$$\text{Grado de cumplimiento} = \frac{\textit{Tiempo real}}{\textit{Tiempo programado}}$$

$$GC = \frac{T_r}{T_p}$$

$$\text{Índice Físico} = \frac{\text{Producción generada}}{\text{Producción programada}}$$

$$IF = \frac{L}{M}$$

En la relación de los dos resultados se obtiene la eficacia (A) ya que ahí se refleja las metas y actividades programadas y nos da a conocer las que se cumplieron y ejecutaron en el tiempo establecido.

$$A = \frac{\frac{L}{T_r}}{\frac{M}{T_p}}$$

Indicadores de avance físico – financiero: Son comunes utilizados para analizar el grado de cumplimiento de programación (Martinez E. C., 2013).

Retraso: muestra el grado en que se han cumplido los tiempos programados en el proyecto, comparando el tiempo programado ( $T_p$ ) para la realización de una actividad con el realmente utilizado ( $T_r$ )<sup>1</sup>.

$$\text{Retraso} = \left( \frac{\text{Tiempo real} - \text{Tiempo programado}}{\text{Tiempo programado}} \right) * 100$$

$$\text{Retraso} = \left( \frac{T_r - T_p}{T_p} \right) * 100$$

Si analiza una actividad en curso, el tiempo real total se calcula en base al transcurrido hasta el momento de control ( $T_c$ ), sumando lo que resta para completarla ( $T_f$ ) o dividiéndolo por el índice físico (IF).

$$T_r = T_c + T_f$$

$$T_r = \frac{T_c}{IF}$$

Cuando  $R < 0$ , esto nos indica que el trabajo se lo realizó más rápido de lo que estuvo programado,

$R = 0$ , esto nos indica que se trabajó conforme lo programado,

$R > 0$ , esto nos indica que existe retraso en relación a lo programado.

En caso de retraso de las actividades críticas (las centrales para la implementación del proyecto y que determinan los tiempos totales de operación) se dificulta el logro de los objetivos dentro del horizonte planificado. Estas son fácilmente identificables si se ha programado utilizando el método del camino crítico (Martinez E. C., 2013).

---

<sup>1</sup> Ernesto Cohen Rodrigo Martínez. Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. (2013) [http://www.cepal.org/dds/noticias/paginas/8/15448/manual\\_dds\\_200408.pdf](http://www.cepal.org/dds/noticias/paginas/8/15448/manual_dds_200408.pdf)

$$\text{Índice de comparación} = \frac{\text{Actividades críticas adelantadas}}{\text{Actividades críticas retrasadas}} * 100$$

$$IC = \frac{AC_{pa}}{AC_{pr}} * 100$$

Cuando:  $IC > 1$ , las actividades críticas están adelantadas (Martínez E. C., 2013),

$IC = 1$ , las actividades críticas se realizan según lo programado (Martínez E. C., 2013).

$IC < 1$ , hay retraso en la realización de las actividades críticas (Martínez E. C., 2013).

Índice de Avance Físico o de Resultados: mide la eficiencia de la gestión al momento del control. Compara las actividades realizadas con las programadas en relación con costos previstos y reales (Martínez E. C., 2013).

$$\text{Índice de avance} = \left( \frac{\text{Actividades realizados}}{\text{Actividades Programadas}} * \frac{\text{Costos programados}}{\text{Costos reales}} \right)$$

$$IS = \frac{C_r}{C_p} * \frac{T_p}{T_r}$$

Cuando:  $IS > 1$ , se han ejecutado menos recursos que los establecidos,

$IS = 1$ , se ha ejecutado la misma cantidad de recursos que se programaron,

$IS < 1$ , se han ejecutado más recursos que los programados (Martínez E. C., 2013).

Índice de Avance Financiero: estima los desembolsos realizados como proporción de los planificados a la fecha de control (Martínez E. C., 2013).

$$\text{Índice de Avance Financiero} = \frac{\text{Desembolsos Realizados}}{\text{Presupuesto Programado}} * 100$$

Desfase presupuestal: Mide la diferencia relativa entre los costos generados a la fecha de control (desembolsos más compromiso) y el presupuesto original (Martínez E. C., 2013).

$$\text{Desfase Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Actualizado}}{\text{Presupuesto Programado}} * 100$$

### 3.8.1 Implementación el monitoreo

Para la recolección, registro y procesamiento de la información del monitoreo se requiere un plan con la flexibilidad suficiente como para afrontar los imprevistos que se pudieran presentar (Martinez E. C., 2013).

Es importante tomar en cuenta:

1. A los que se encargan de los registros de información llegarles a sensibilizar sobre su utilidad y lo importante que es cumplir con los procedimientos diseñados mediante la transmisión a todos del uso correspondiente de la misma. En el momento que existe dudas y no se sabe para que se recoge la información y no existe retroalimentación la actividad, baja el nivel de compromiso y también de la confiabilidad de los resultados obtenidos.
2. Los instrumentos, formas de registros y procesamientos de datos deben ser estables para mantener su comparabilidad, si se requieren cambios, se los debe hacer planificadamente, con una fase de prueba en que operen en paralelo las técnicas preexistentes y las nuevas (Martinez E. C., 2013).
3. El procesamiento de datos es muy importante que se tenga presente el diseño muestral al segmentar la información. Cada subdivisión adicional de la muestra incrementa su error de estimación, por lo que se deben calcular los beneficios de tener información más detallada con los costos de su menor confiabilidad (Martinez E. C., 2013).
4. Si existe factibilidad técnica y económica, utilizar sistemas informáticos para el registro y transmisión de la información (tecnológica de redes locales, internet y correo electrónico), se disminuyen considerablemente los errores de manipulación (Martinez E. C., 2013).
5. Cuando se trabaja en un programa que tiene varias entidades ejecutoras, es conveniente contar con una estructura de supervisión independiente de la operativa (Martinez E. C., 2013).
6. Es aconsejable conformar grupos de supervisores por áreas, con distintos tipos de programas, posibilitar la rotación del supervisor por los programas. Esto permite la suficiente cercanía como para conocer los programas y la distancia necesaria para limitar un excesivo involucramiento en la gestión diaria (Martinez E. C., 2013).

7. En los programas con resultados de distintas áreas, la supervisión debe ser multidisciplinaria.
8. Es necesario e importante que los supervisores cuenten con una guía de registro que consigne actividades, indicadores, unidades de registro y recomendaciones (o información que requiere especial atención) (Martínez E. C., 2013).

**Tabla 65 TABLA DE REGISTROS DE DATOS DE ÁREA, GENERADA A PARTIR DE LA MATRIZ DE PROGRAMACIÓN**

Actividad	Fuente	Metas Programadas			Resultados reales			Recomendaciones previas	Observaciones
		Cantidad	Tiempo	Calidad	Cantidad	Tiempo	Calidad		

**Tabla 66 TABLA PARA REGISTRO DE DATOS DEL ÁREA DEL PERÍODO 1 A PARTIR DEL PRESUPUESTO**

ITEM	Costos programados	Costos reales	Recomendaciones previas	Observaciones
Período	1	1		

### 3.8.2 Analizar los resultados

Existen varios instrumentos y coeficientes estadísticos que facilitan este trabajo. Su utilización dependerá de las características de cada indicador y de la profundidad del análisis que se desea realizar (Martínez E. C., 2013).

Para el estudio se necesita tres tipos de análisis.

- Comparar lo realizado respecto a lo programado. Consiste en cuantificar la diferencia y analiza sus causas. Los desvíos pueden deberse a problemas en el diseño, fallas en la operación y/o cambios en el contexto (Martinez E. C., 2013).
- Comparar los resultados de distintos periodos. Es la construcción de una serie histórica con los datos correspondientes a cada periodo de la gestión. Permite identificar las variaciones entre períodos para analizar posibles causas o estacionalidades en la gestión (Martinez E. C., 2013).
- Estimar los resultados futuros. En la medida que se tiene una serie de tiempo suficientemente grande y con regularidad, es posible utilizar modelo de regresión para estimar los resultados de los futuros períodos de gestión (Martinez E. C., 2013).

Herramientas que se requiere para el estudio comparativo de los resultados del proyecto.

- a) Medias de tendencia central y posición: la moda, mediana y media son de gran utilidad para tener una mirada conjunta de los resultados de proyectos, permitiendo a su vez compararlos por período de tiempo (Martinez E. C., 2013).
  - La moda, al identificar el valor con mayor frecuencia, da una indicación del resultado particular más común (en el pasado) y más probable (en el futuro) (Martinez E. C., 2013).
  - La mediana, al mostrar el valor en que la distribución se divide en dos grupos iguales, muestra el centro de los proyectos (Martinez E. C., 2013).
  - La media, permite centrar la mirada en el centro de la distribución real de los datos. Si hay alta dispersión, con pocos casos muy distantes, esta se desplazará notablemente de la mediana (Martinez E. C., 2013).
- b) Distribución de frecuencia. Sirve para ver la forma en que se distribuyen los proyectos en relación al indicador que analiza. Su identificación supone elaborar un histograma con las frecuencias de los resultados de los distintos proyectos y ajustar una distribución de probabilidad que permita conocer su variabilidad (Martinez E. C., 2013).

La distribución de frecuencias puede presentar distintas formas, según el tipo de indicador. Para indicadores dicotómicos está la binomial. Para discretos y continuos se pueden ajustar: la nominal, t de Student, chi cuadrado, triangular y rectangular (Martínez E. C., 2013).

- Binomial: presenta dos grupos de proyectos, los exitosos (p) y los fracasados (q). En la gráfica, cada barra refleja la cantidad o proporción de proyectos p o q. La comparación de sus alturas permite una visualizar el éxito relativo del programa (Martínez E. C., 2013).
- Normal: es una distribución simétrica, con la moda, la media y la mediana coincidentes ubicadas en el centro. En torno al promedio hay un gran grupo de proyectos con resultados similares, con igual cantidad de casos positivos y negativos (Martínez E. C., 2013).

Cuando se tienen pocos casos, la distribución más adecuada es la t de student que presenta características similares a la normal pero que varía su forma según la cantidad de casos analizados (grados de libertad) (Martínez E. C., 2013).

Los proyectos se pueden clasificar en tres grupos:

- Éxito: significativamente mejor que el promedio. En ellos se deben aprender y difundir sus buenas prácticas a los demás (Martínez E. C., 2013).
- Fracaso: resultados mucho peor que el promedio. En ellos hay que identificar las causas de los recursos para no repetirlos y corregir la gestión, o cerrar el proyecto (Norton, 2015).
- Promedio: aquellos que se ubican en torno a la media. Estos deben analizar las buenas y malas prácticas de los demás a objeto de mejorar su desempeño y prevenir posibles fracasos (Martínez E. C., 2013).

Cuando se analizan variables cuyo óptimo

### **3.8.3 Los informes**

La publicación de la información recolectada debe ser funcional para sus usuarios. Se deben incluir hipótesis y/o sugerencias que permitan una adecuada interpretación de los hechos observados (Martínez E. C., 2013).

Los informes pueden ser:

- a. Descriptivos o comparativos: los primeros solo muestran lo observado en el proyecto en un momento dado, los segundos analizan sus resultados en relación a otros proyectos (transversales), al mismo proyecto en diferentes momentos (longitudinal) o al contexto (población general y sin proyecto) (Martinez E. C., 2013).
- b. Coyunturales o acumulativos: los primeros se circunscriben al momento del análisis y los segundos utilizan series temporales (Martinez E. C., 2013).
- c. Numéricos o gráficos:
  - Tablas de datos: posibilitan contar con una imagen de los resultados de cada indicador y cuantificar las diferencias existentes longitudinal o transversalmente (Martinez E. C., 2013).
  - Gráficos: Existe una gran variedad, que sirven para descripción de una variable o la comparación e ilustración de series, son menos exactos pero más fáciles de interpretar (Martinez E. C., 2013).

### **3.9 Conclusiones**

- Con la determinación actual del sistema de gestión de la facultad y conjuntamente con la comprobación de la hipótesis se establece que en la facultad de ciencias administrativas el sistema existente limita la consecución de resultados y alcanzar los objetivos, medir desempeño y monitorear avance de planificaciones.
- En la actualidad no se cuenta con un manual por competencia como esencia para identificar cuáles deben ser las características específicas y las capacidades para aplicar metodologías que permitan formular estrategias para solucionar dificultades que se presenta en la vida laboral, desde el ámbito personal, técnico- profesional y relaciones.
- La no aplicación de indicadores de gestión establece limitaciones para mejorar orientación a la obtención de resultados, medir el desempeño personal, organizacional y de la planificación con lo que la planificación anual seguirá siendo deficitaria al repetirse errores de planeamiento
- La facultad hasta en la actualidad no cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación de los resultados y por ende no existe un control ni evaluación de todos las actividades que se realizan dentro de ella, su ejecución, su avance, y el tiempo de alcance por lo que se entiende un sentido de orientación poco eficiente y que no conoce si todos sus procesos se ejecutan y lo realizan en un tiempo considerado y eficientemente.

### 3.10 Recomendaciones

- Es necesario mejorar el sistema de gestión, en vistas que el mayor porcentaje de sus políticas metas, objetivos no se cumplen debido a la débil gestión y los procesos superfluos que desvían el alcance de buenos resultados. En vista de lo investigado se dio paso a la propuesta que es un punto clave para mejorar la eficiencia organizacional de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática.
- La adopción de un manual de indicadores como base de la implementación, este manual es de gran importancia y mediante el cual se mide el desempeño o la gestión, ayudan a medir el avance de los procesos que se realicen dentro de la facultad ya sean procesos operativos o los procesos estratégicos.
- Con un sistema de monitoreo y evaluación se identificarán las actividades críticas de todos los procesos programados donde se reflejarán las metas y actividades programadas y nos ayudará a conocer las que se cumplieron y ejecutaron en el tiempo establecido; en base a este sistema se analizarán los resultados mediante la comparación de lo realizado respecto a lo programado, los resultados de distintos periodos y se estimarán los resultados futuros.
- Para mejorar la eficiencia organizacional de la facultad es fundamental en la actualidad contar con un Sistema de Gestión por Procesos y con lo primordial para iniciar con este sistema es que la facultad debe contar con el debido manual de indicadores, manual de monitoreo y evaluación, y el manual de competencias siendo esto los pasos claves para tener un desempeño eficiente del personal, indicadores como metas a alcanzar y un sistema que controle sus actividades y evalúe los resultados.
- Es primordial hacer un cambio emergente del sistema de gestión actual de la facultad y podemos decir que es emergente porque la forma que se ha venido trabajando a lo largo de todos estos años de existencia no obtiene avances relevantes y por el contrario se mantienen en su zona de confort, sin nuevos retos ni metas alcanzables. Es necesario realizar cambios y preparar al talento humano para ello teniendo presente el compromiso laboral y no resistirse.

- Cada manual de competencias se da a conocer a cada empleado cuando por primera vez va iniciar su función para que conozca las características y competencias que debe tener como profesional y como persona. Al momento del reclutamiento se debe evaluar a la persona y ver el nivel que cumple en comparación con el manual ya que esta es la guía que ayudara a la obtención de un personal eficiente y comprometido a mejorar los alcances de los objetivos.
- Cada departamento, cada área y cada personal deben contar con indicadores de desempeño que ayuden a medir y a describir el avance o el desarrollo de un proyecto, un programa o una gestión y gracias a ellos conoceremos quien es eficiente y quien deberá ser reubicado y en casos extremos reemplazarlo.
- La implementación inmediata de un sistema de monitoreo y evaluación de resultados para los planes estratégicos que es la base fundamental de la organización donde dictan las decisiones a largo plazo, tácticos donde se plantearan metas específicas con fechas límites, presupuestos, recursos y operativos aquí es donde se hace énfasis a los objetivos de corto plazo y la creación del plan operativo es responsabilidad de los gestores y los supervisores de bajo nivel y su uso es continuo por lo cual requieren ser monitoreados y evaluados.
- El Sistema de Gestión por Procesos plantean los procesos estratégicos del modelo donde se inicia con los pasos claves que son con la descomposición de los factores críticos de éxito, proceso estratégico, procesos operativos, Balance Score Card, Mapa estratégico, Metas POA, Balance Score Card Planes y Las Metas Planes. Con estos procesos mejorará la eficiencia organizacional de la facultad por su factibilidad de su ejecución y lo específico de sus procesos.

### 3.11 Bibliografía

#### Bibliografía

- Anda, S. J. (2012). *Administración Teoría, Proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Bolívar, U. E. (2012-2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Guaranda : UEB.
- Franco, Y. (27 de Junio de 2013). *www.significadode.org*. Obtenido de [www.significadode.org: http://www.significadode.org/interfuncional.htm](http://www.significadode.org/interfuncional.htm)
- Hernández, C. M. (2013). *Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados*. México : CIDE-Centro CLEAR para América Latina. Obtenido de [www.clear-la.cide.edu](http://www.clear-la.cide.edu).
- Ing. Víctor Hugo Quizhpe, G. G. (2014). *Plan Estratégico de la facultad de Ciencias Administrativas*. Guaranda: Guaranda.
- Institucional, P. E. (2012- 2016). "*Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2012- 2016*". Guaranda.
- Jarmillo, J. M. (01 de Febrero de 2010). *www.adizesca.com*. Obtenido de [www.adizesca.com: http://www.adizesca.com/site/assets/g-indicadores\\_de\\_gestion-jb.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-indicadores_de_gestion-jb.pdf)
- Jorge A. Hernández Palomino, M. G. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Educación .
- Laboral., S. d.-S. (Mayo de 2010). *subinlab@stps.gob.mx*. Obtenido de [www.stps.gob.mx: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/stps\\_clab\[1\].pdf](http://www.stps.gob.mx: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/stps_clab[1].pdf)
- Maldonado Trujillo, C. y. (2013). *Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados*. . México: CIDE-Centro CLEAR para América LATina. Obtenido de [www.clear-la.cide.edu](http://www.clear-la.cide.edu): <https://www.google.com.ec/#q=la+universidad+nacional+de+lanus+y+las+gestion+por+resultados>
- Maldonado, J. A. (11 de Enero de 2011). *www.eumed.net*. Obtenido de [www.eumed.net: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/introduccion.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/introduccion.html)
- Martinez, E. C. (28 de Diciembre de 2013). *www.cepal.org*. Obtenido de [www.cepal.org: http://www.cepal.org/dds/noticias/paginas/8/15448/manual\\_dds\\_200408.pdf](http://www.cepal.org/dds/noticias/paginas/8/15448/manual_dds_200408.pdf)
- Martinez, S. H. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial, Enfoque*. México : Mc Graw Hill/ INTERAMERICANA EDITORES.
- Norton, R. K. (19 de Abril de 2015). *es.wikipedia.org*. Obtenido de [es.wikipedia.org: http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)
- R., J. G. (2018). *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Rojas, F. y. (05 de marzo de 2015). *www.degerencia.com*. Obtenido de [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)
- Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic.

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

Velazco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: Esic.

WorkMeter. (8 de Septiembre de 2014). *es.workmeter.com*. Obtenido de [es.workmeter.com: es.workmeter.com/blog/bid/353268/Eficiencia-empresarial-secretos-de-una-empresa-eficiente](http://es.workmeter.com: es.workmeter.com/blog/bid/353268/Eficiencia-empresarial-secretos-de-una-empresa-eficiente)

WorkMeter. (Lunes de Septiembre de 2014). <http://es.workmeter.com>. Obtenido de <http://es.workmeter.com: http://es.workmeter.com/blog/bid/353268/Eficiencia-empresarial-secretos-de-una-empresa-eficiente>

WorkMeter. (Lunes de Septiembre de 2014). <http://es.workmeter.com>. Obtenido de <http://es.workmeter.com: http://es.workmeter.com/blog/bid/353268/Eficiencia-empresarial-secretos-de-una-empresa-eficiente>

WorkMeter. (8 de Septiembre de 2014). <http://es.workmeter.com>. Obtenido de <http://es.workmeter.com: http://es.workmeter.com/blog/bid/353268/Eficiencia-empresarial-secretos-de-una-empresa-eficiente>

→ Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2010). *Administración por Calidad*. Colombia: Alfaomega.

### 3.12 Anexos

#### Anexo 1

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES Y EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Investigación netamente académica con el objetivo de formular una tesis de grado en la carrera de ingeniería Comercial, los datos proporcionados serán reservados y de estricta responsabilidad del autor del autor.

1. **¿Cargo que ocupa?**

.....

2. **¿Desde cuándo ocupa el cargo?**

.....

3. **Nivel de educación.**

- ❖ **Secundaria**
- ❖ **Título universitario**
- ❖ **Maestría**
- ❖ **Otro**

4. **Título profesional**

.....

5. **¿Quién es su jefe inmediato?**

.....

6. **¿A quién reporta usted sus resultados?**

.....

7. **¿Existe un manual de funciones en la facultad?**

Si

No

8. **¿Al asignarle su cargo se le explicó la función específica que tiene su cargo?**

Si

No

**9. Enumere las cinco principales funciones de su cargo.**

.....  
.....  
.....

**10. ¿Conoce usted la misión de la Universidad?**

**Si**

**No**

.....  
.....  
.....

**11. ¿Conoce la visión de la Universidad?**

**Si**

**No**

.....  
.....  
.....

**12. ¿Conoce usted la misión de la facultad?**

**Si**

**No**

.....  
.....  
.....

**13. ¿Conoce usted la visión de la facultad?**

**Si**

**No**

.....  
.....  
.....

**14. ¿Cuál es el negocio de la Facultad?**

.....  
.....

**15. ¿Cuáles son los principales productos de la Facultad?**

.....  
.....  
.....

**16. ¿Cuáles son los valores de la Facultad? (Enumere)**

.....  
.....  
.....

**17. ¿Participó usted en el Diseño del Plan Estratégico de la Facultad?**

**Si**

**No**

**18. ¿Realiza Planificación la Facultad?**

**Si**

**No**

**19. ¿Participa usted en reuniones y planificación en la facultad?**

**Si**

**No**

**¿Cada cuánto?**

- ❖ Semanalmente**
- ❖ Quincenalmente**
- ❖ Mensualmente**
- ❖ Trimestralmente**
- ❖ Otro**

**20. ¿Qué mecanismo utiliza el líder para comunicar los planes de la facultad?**

**Reuniones de trabajo**

**Mails**

**Reuniones de sociabilización**

**Memorandos**

**Otro.....**

**21. ¿Conoce los Objetivos Estratégicos de la Facultad?**

**Si**

**No**

**Cuales son:**

.....  
.....  
.....  
.....

**22. ¿Conoce cuáles Objetivos Estratégicos hayan sido evaluados?**

**Si**

**No**

**23. ¿Trabaja usted en equipo?**

**Si**

**No**

**24. ¿Qué actividades ustedes han planificado en equipo?**

.....  
.....  
.....

**25. ¿Cuáles son las últimas capacitaciones que ha recibido los dos últimos años por parte de la facultad?**

.....  
.....  
.....

**26. ¿Existe un sistema de monitoreo en la Facultad?**

**Si**

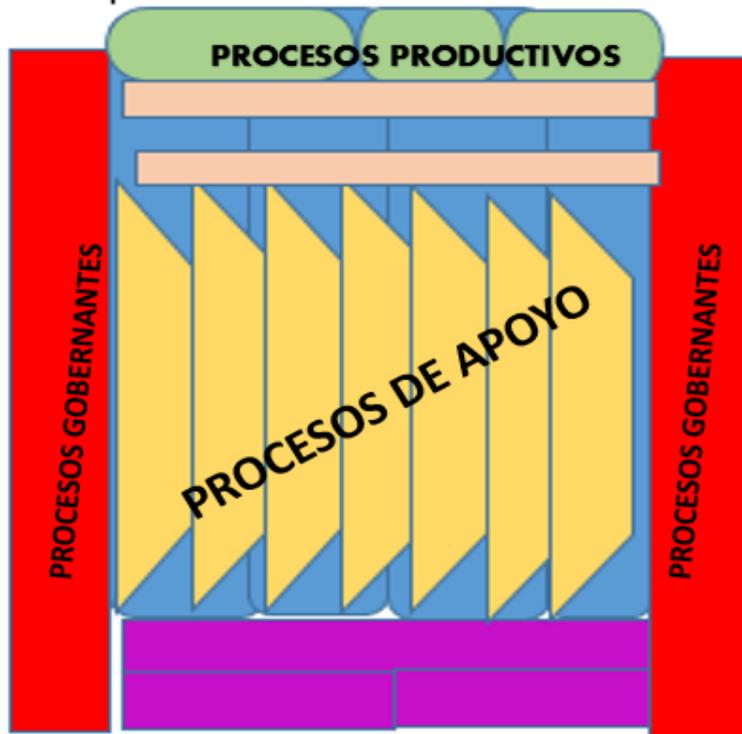
**No**

**27. ¿Cuándo fue la última vez que le evaluaron?**

.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Anexo 2 Cadena de valor



Anexo 3 Matriz - Plan Estratégico Facultad de Ciencias Administrativas – Gestión por Resultados.

Cód .	FC E	Visión/Misión	Tema Estratégico	Perspectiva	Beneficio	Inversión	Dificultad	Orden	Forzar

**Anexo 4 Matriz - Formulación Plan estratégico**

<b>Cód .</b>	<b>Objetivo Estratégico de la misión</b>	<b>Objetivo Estratégico de la visión</b>	<b>Tema estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Políticas</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Meta Final</b>	<b>Unidad Ejecutora</b>

**Anexo 5 MATRIZ PLAN OPERATIVO**

<b>Plan Operativo</b>	<b>Gerencia Responsable</b>	<b>Objetivo Operativo</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Supuesto</b>

**Anexo 6  
Matriz de  
Metas**

				Periodo 1			Periodo 2			Periodo 3			Periodo 4			Periodo 5		
Cód.	Objetivo Estratégico	Unidad Ejecutora	Indicador	Peligro	Precisión	Meta												

**Anexo 7 GRÁFICO PARA LOS INDICADORES PROPUESTOS.**

NIVELES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES			IMPACTO
		EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	

**Anexo 8 TABLA DE REGISTROS DE DATOS DE ÁREA, GENERADA A PARTIR DE LA MATRIZ DE PROGRAMACIÓN**

Actividad	Fuente	Metas Programadas			Resultados reales			Recomendaciones previas	Observaciones
		Cantidad	Tiempo	Calidad	Cantidad	Tiempo	Calidad		

**Anexo 9 TABLA PARA REGISTRO DE DATOS DEL ÁREA DEL PERÍODO 1 A PARTIR DEL PRESUPUESTO**

ITEM	Costos programados	Costos reales	Recomendaciones previas	Observaciones
Período	1	1		

**URKUND**

Document: [Andrea Parreño\\_Tesis.docx \(D150J740\)](#)

Submitted: 2015-08-05 09:20 (-05:00)

Submitted by: [andrelina.1991@hotmail.com](mailto:andrelina.1991@hotmail.com)

Receiver: [vquitzpe.uee@analysis.urkund.com](mailto:vquitzpe.uee@analysis.urkund.com)

Message: [Show full message](#)

5% of this approx. 117 pages long document consists of text present in 12 sources.

List of sources

Rank	Path/Filename
1	<a href="http://www.cesal.org/docs/noticias/paginas/8/15448/manual_dos_200408.pdf">http://www.cesal.org/docs/noticias/paginas/8/15448/manual_dos_200408.pdf</a>
2	TESIS FINAL.docx
3	<a href="http://www.eumed.net/libros-gratis/2011/e/1084/introduccion.html">http://www.eumed.net/libros-gratis/2011/e/1084/introduccion.html</a>
4	<a href="http://les.worldmeter.com/blog/ibid_253268/Eficiencia-empresarial%20recursos-de-ur...">http://les.worldmeter.com/blog/ibid_253268/Eficiencia-empresarial%20recursos-de-ur...</a>
5	Proyecto Rivez-Zambrano.docx

100% External source: [http://www.ueb.edu.ec/images/ documentos\\_prof/administrativas/co...](http://www.ueb.edu.ec/images/ documentos_prof/administrativas/co...)

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTION EMPRESARIAL E INFORMATICA.

ESCUOLA DE GESTION EMPRESARIAL "TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL" TEMA "SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTION EMPRESARIAL E INFORMATICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR EN EL AÑO 2015" AUTORA: ANDREA ELEANA PARREÑO CHAVEZ DIRECTOR: VICTOR HUGO QUIZPE PARES ACADEMICOS ING. JORGE GOYES ING. CLARA MOREJÓN Guaranda- Ecuador 2015

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTION EMPRESARIAL E INFORMATICA.

ESCUOLA DE GESTION EMPRESARIAL "TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL" TEMA "SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTION EMPRESARIAL E INFORMATICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR EN EL AÑO 2015" AUTORA: ANDREA ELEANA PARREÑO CHAVEZ DIRECTOR: VICTOR HUGO QUIZPE PARES ACADEMICOS ING. JORGE GOYES ING. CLARA MOREJÓN Guaranda- Ecuador 2015 l. DEDICATORIA. A la bienaventurada virgen Maria, quien siempre intercedió por mi ante Dios y escucho todas mis peticiones, y supo llenarme de fortaleza y guíame por el mejor camino para así cumplir con este momento tan especial en mi vida. De igual manera a