



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos
administrativos de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la
Universidad Técnica de Ambato, año 2015.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

DIRECTOR: Santamaría Freire, Edwin Javier, Mg

CENTRO UNIVERSITARIO AMBATO

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Edwin Javier Santamaría Freire.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **“Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, año 2015”** realizado por Salazar Peña Alexandra Marylíz, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Ambato, diciembre de 2015

f.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Salazar Peña Alexandra Maryliz, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, año 2015, de la titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Edwin Javier Santamaría Freire, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Salazar Peña Alexandra Maryliz

Cédula 1802824803

DEDICATORIA

El deseo de ser más de lo que soy ha sido poderoso y permanente en mi vida. Es una resistencia a permanecer en un estado. Es un querer hacer más, aprender más, expresar más, crecer, progresar, lograr, expandirme.

(Hugh Prather)

A Dios por cuidarme en cada paso dado.

A mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, apoyándome en todo momento y luchando en cada instante, su confianza en cada reto me ha impulsado a seguir, gracias, son la razón de mi existencia.

A mi familia y a mis amigos quienes con su apoyo incondicional han compartido mis alegrías y tristeza y me han tendido una mano cuando he tropezado.

Alexandra Maryliz Salazar Peña

AGRADECIMIENTO

La vida no es fácil, para ninguno de nosotros. Pero... ¡Qué importa! Hay que perseverar y, sobre todo, tener confianza en uno mismo. Hay que sentirse dotado para realizar alguna cosa y que esa cosa hay que alcanzarla, cueste lo que cueste.

(Marie Curie)

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación.

Alexandra Maryliz Salazar Peña

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Tema	7
1.2 Planteamiento del problema.....	7
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos.....	9
CAPÍTULO II: EVALUACIÓN Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS	10
2.1 Evaluación.....	11
2.1.1 Generalidades	11
2.1.2 Evaluación organizacional.....	12
2.1.3 Objetivo de la evaluación	12
2.1.4 Tipos de evaluación.....	12
2.2 Procesos administrativos	18
2.2.1 Proceso	18
2.2.2 Elementos que componen un proceso.....	19
2.2.3 Proceso administrativo	21
2.2.4 Elementos del proceso administrativo.....	22
2.2.5 Etapas y fases del proceso administrativo	22
2.2.6 Gestión por procesos	24
2.2.7 Clasificación de los procesos administrativos.....	24
2.2.8 Mapa de procesos	28
2.2.9 Cadena de valor	29
2.2.10 Diseño de procesos.....	29
2.2.11 Jerarquía de procesos.....	30
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADOS	32
3.1 Enfoque	33
3.1.1 Enfoque cuantitativo	33
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	33
3.2.1 Investigación de campo.....	33
3.2.2 Investigación bibliográfica – documental.....	34
3.3 Sujetos de la investigación.....	34

3.3.1	Población y muestra	34
3.4	<i>Recolección de datos</i>	35
3.5	<i>Procesamiento y análisis de la información</i>	36
3.6	<i>Análisis e interpretación de resultados</i>	36
3.6.1	Encuesta dirigida a estudiantes de la FCA de la UTA	36
3.6.2	Encuesta dirigida a autoridades y personal administrativo de la FCA de la UTA... 47	47
3.6.3	Encuesta dirigida al personal docente de la FCA de la UTA	57
3.6.4	Conclusiones de las encuestas realizadas a los diferentes sectores	65
3.7	<i>Verificación de hipótesis</i>	66
3.7.1	Planteamiento de la hipótesis	66
	Modelo lógico	66
	Modelo matemático	67
3.7.2	Nivel de significancia y grados de libertad	67
3.7.3	Estadístico de prueba.....	67
3.7.4	Regla de decisión	69
3.7.5	Conclusión.....	69
3.7.6	Justificación de objetivos.....	69
CAPÍTULO IV:	PROPUESTA	70
4.1	<i>Datos Informativos</i>	71
4.1.1	Título de la propuesta.....	71
4.1.2	Ejecutores.....	71
4.1.3	Datos informativos.....	71
4.2	<i>Antecedentes de la propuesta</i>	71
4.3	<i>Justificación de la propuesta</i>	71
4.4	<i>Objetivos de la propuesta</i>	72
4.4.1	Objetivo general	72
4.4.2	Objetivos específicos.....	72
4.5	<i>Análisis de factibilidad</i>	72
4.5.1	Política.....	72
4.5.2	Aspecto socio-culturales.....	72
4.5.3	Aspectos tecnológicos.....	73
4.5.4	Factibilidad organizacional	73
4.5.5	Factibilidad económica	73
4.5.6	Factibilidad Legal.....	73
4.6	<i>Fundamentación teórica- científica</i>	73
4.7	<i>Metodología</i>	76
4.7.1	Diagnóstico.....	76
4.7.2	Metodología para mejorar los procesos	77
4.7.3	Diseño.....	79
4.8	<i>Plan de mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA</i>	81
PRESENTACIÓN	83

ANTECEDENTES	84
1. GENERALIDADES	85
1.1. Finalidad	85
1.2. Alcance	85
1.3. Aprobación	85
1.4. Responsabilidad de la ejecución y control	85
1.5. Revisión y actualización	85
1.6. Base legal	85
1.7. Vigencia	85
1.8. Distribución	85
2. FILOSOFÍA ESTRATÉGICA	86
2.1. Reseña histórica de la FCA	86
2.2. Misión	87
2.3. Visión	87
2.4. Valores y principios	87
2.5. Objetivos estratégicos	89
2.6. Organigrama estructural y funcional	90
2.7. Estructura básica	92
3. INVENTARIO DE PROCESOS Y PRODUCTOS	94
3.1. Portafolio de productos	94
3.2. Inventario de procesos	96
3.3. Mapa de procesos	97
3.4. Cadena de valor	97
4. DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	98
4.1. Procesos gobernantes	99
4.1.1. Planificación	99
4.1.2. Calidad Formativa	104
4.2. Procesos Agregadores de Valor	106
4.2.1. Investigación y desarrollo	106
4.2.2. Vinculación con la sociedad	108
4.3. Procesos de Asesoría y Apoyo	110
4.3.1. Secretaría	110
4.3.2. Biblioteca	112
4.3.3. Laboratorios	114
4.3.4. Servicios generales	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120
<i>Conclusiones</i>	120
<i>Recomendaciones</i>	121
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS	127
ANEXO 1: EVALUACIÓN A UNIVERSIDADES	128

<i>ANEXO 2: ENTREVISTAS A SECTORES</i>	<i>130</i>
<i>ANEXO 3: ENTREVISTAS PERSONAL ENCARGADO DE PRICIPALES PROCESOS DE FACULTAD.....</i>	<i>136</i>
<i>ANEXO 4: TABLA DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO.....</i>	<i>140</i>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1: La evaluación según el momento	13
Gráfico 2: La evaluación según las funciones	14
Gráfico 3: La evaluación según la procedencia del evaluador.....	15
Gráfico 4: La evaluación según los aspectos de la evaluación.....	17
Gráfico 5: Proceso	19
Gráfico 6: Elementos del proceso	21
Gráfico 7: Elementos del proceso administrativo	22
Gráfico 8: Etapas y fases del proceso administrativo	23
Gráfico 9: Clasificación de los procesos administrativos	26
Gráfico 10: Mapa de procesos	28
Gráfico 11: Modelo cadena de valor	29
Gráfico 12: Diseño de procesos.....	30
Gráfico 13: Existencia de organigrama estructural y funcional en la FCA	37
Gráfico 14: Conocimiento de los procesos administrativos de la FCA.....	38
Gráfico 15: Procesos administrativos adecuados.....	39
Gráfico 16: Procesos administrativos simples y ágiles	40
Gráfico 17: Existencia de procedimientos escritos en la FCA	41
Gráfico 18: Administración eficaz en la solución de problemas.....	42
Gráfico 19: Evaluación de resultados - objetivos planteados	43
Gráfico 20: Cumplimiento satisfactorio del proceso de aprendizaje	44
Gráfico 21: Incidencia de la evaluación en procesos administrativos	45
Gráfico 22: Evaluación sistemática y periódica de la satisfacción estudiantil	46
Gráfico 23: Existencia de organigrama estructural y funcional en la FCA	48
Gráfico 24: Organigrama de acuerdo a la estructura actual de la FCA	48
Gráfico 25: Conocimiento de los procesos administrativos de FCA	49
Gráfico 26: Actuales procesos administrativos de la F.C.A. son adecuados	50
Gráfico 27: Existencia de documentos escritos de procesos administrativos	51
Gráfico 28: Estimulación capacidad creativa en mejora de procesos.....	52
Gráfico 29: Fomento de la comunicación fluida y participativa	53
Gráfico 30: Existencia de medios de control en el cumplimiento de los procesos administrativos.....	54
Gráfico 31: Evaluación de resultados obtenidos frente a objetivos planteados	55

Gráfico 32: Incidencia de la evaluación en el mejoramiento de los procesos administrativos.....	56
Gráfico 33: Existencia de organigrama estructural y funcional en la FCA	57
Gráfico 34: Organigrama estructural y funcional de acuerdo a la estructura actual.....	58
Gráfico 35: Procesos administrativos adecuados.....	59
Gráfico 36: Existencia de documentos escritos de procesos administrativos	60
Gráfico 37: Calificación de la dirección y gerencia de la FCA	61
Gráfico 38: Fomento de la comunicación fluida y participativa en docentes.....	62
Gráfico 39: Existencia de medios de control en procesos administrativos.....	62
Gráfico 40: Docente tiene la capacidad de orientar al estudiante en procesos administrativos.....	63
Gráfico 41: Incidencia de la evaluación en el mejoramiento de los procesos administrativos.....	64
Gráfico 42: Distribución Chi cuadrado.....	69
Gráfico 43: Jerarquización de procesos administrativos FCA	75
Gráfico 44: Símbolos de diagramas de flujo.....	76
Gráfico 45: Fases para la mejora de procesos administrativos de la FCA.....	79
Gráfico 46: Diseño del plan de mejoramiento de procesos administrativos FCA.....	80
Gráfico 47: Valores de la FCA	89
Gráfico 48: Organigrama Estructural de la FCA.....	90
Gráfico 49: Organigrama Funcional de la FCA.....	91
Gráfico 50: Mapa de procesos de la FCA	97
Gráfico 51: Cadena de Valor de la FCA.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Frecuencias observadas	68
Tabla 2: Frecuencias esperadas.....	68
Tabla 3: Cálculo del Chi 2.....	68
Tabla 4: Existencia de manuales de procesos	77
Tabla 5: Portafolio de productos	94
Tabla 6: Inventario de productos.....	96
Tabla 7: Tabla de jerarquización de procesos de la UTA y de la FCA.....	98
Tabla 11: Investigación y desarrollo.....	106
Tabla 12: Vinculación con la sociedad	108
Tabla 13: Secretaría	110

Tabla 14: Biblioteca – Préstamo de bibliografía	112
Tabla 15: Laboratorios	114
Tabla 16: Servicios Generales	116

RESUMEN

La importancia de la evaluación en los procesos administrativos radica en compilar datos que ayudan a emitir un diagnóstico, resultados que sirven para mejorar y alcanzar objetivos institucionales conforme a la misión y visión de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato. La evaluación busca la estandarización y reducción de variación en los procesos, incrementando los niveles de eficiencia y eficacia.

Por esta razón, la presente investigación se enfoca en el diseño de una herramienta que defina lineamientos y estructuras organizacionales necesarias para realizar los procesos administrativos y que sirva de apoyo en el cumplimiento de las actividades administrativas diarias mejorando la productividad y competitividad.

Los datos obtenidos mediante las encuestas aplicadas a estudiantes, docentes, autoridades y personal administrativo indican la necesidad de mejoras a los diferentes procesos administrativos para ahorrar tiempo y recursos, optimizar el desenvolvimiento en la realización de las actividades cotidianas, el nivel de satisfacción de los clientes y contribuir al logro de objetivos de la FCA.

Palabras claves: Evaluación, plan de mejoras, gestión por procesos, procesos administrativos, cadena de valor.

ABSTRACT

The importance of evaluation in administrative processes lies in compiling data to help make a diagnosis, results that improve and achieve institutional goals according to the mission and vision of the Faculty of Accounting and Auditing Technical University of Ambato. The evaluation seeks standardization and reduction of variation in processes, increasing levels of efficiency and effectiveness.

For this reason, this research focuses on designing a tool that defines guidelines and organizational structures needed for administrative processes and will support in fulfilling daily administrative activities improving productivity and competitiveness.

The data obtained through surveys of students, teachers, officials and staff indicates the need for improvements to the various administrative processes to save time and resources, optimize the development in performing daily activities, the level of customer satisfaction and contribute to achieve of objectives of the FCA.

Keywords: Evaluation, improvement plan, process management, administrative processes, value chain

INTRODUCCIÓN

La evaluación de los procesos administrativos de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, en adelante “FCA,” es fundamental para la mejora continua y logro de objetivos, por lo que la presente investigación propone un plan de mejora a los diferentes procesos administrativos.

La investigación se compone de 4 capítulos:

El Capítulo I refleja la investigación realizada sobre el problema de estudio, causas y efectos; la importancia de la evaluación y la necesidad de plantear una solución. Además define los objetivos generales y específicos.

El Capítulo II, fundamenta científicamente la investigación, apoyándose en criterios de varios autores con el fin de enriquecer el contenido del proyecto de tesis.

El Capítulo III, enfoca la metodología en el cual se apoya la investigación. El estudio es de carácter descriptivo, documental, bibliográfico y de campo lo que permite profundizar la realidad organizativa institucional. Estudia los sujetos de investigación (población y muestra) y el planteamiento de hipótesis validada por el análisis estadístico y los resultados obtenidos.

De los resultados obtenidos se observa que los procesos administrativos son poco adecuados, los actores tienen un bajo conocimiento de los mismos, producto de los diferentes cambios dados por los organismos rectores de la educación superior a los que la FCA ha tenido que adaptarse; y, a la baja socialización y comunicación.

Si bien es cierto, los procesos administrativos de la FCA se desarrollan en base a la normativa legal vigente, es necesario el levantamiento documentado de procesos que oriente el cumplimiento de las diferentes actividades.

El Capítulo IV, contiene la propuesta, se estructura: datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación teórica, diagnóstico y diseño del plan, que sirve como punto de partida para la mejora de los diferentes procesos administrativos de la FCA.

Finalmente la presente investigación concluye y plantea recomendaciones con el fin de aportar a la mejor organización y funcionamiento de la FCA.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes

En busca del cumplimiento de lo consagrado en el Art. 26 de la Constitución de la República del Ecuador que establece a la educación como un derecho ineludible e inexcusable, desde el 2008 el Ex Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) procedió a la evaluación de la calidad de la educación superior, clasificando a centros de educación superior en categorías A, B, C, D, y E, las que presentaron una baja calidad académica entraron a un proceso de cierre y que por gestiones y reclamos estudiantiles, autoridades y personal docente y administrativo, el CONEA les concedió un plazo para una nueva evaluación.

Por otra parte el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013 establece como estrategia de cambio la *“Transformación de la educación superior y transferencia del conocimiento en ciencia, tecnología e innovación”* (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2009, p. 110), la misma que está ligada a la cobertura, calidad y pertinencia de la formación superior que brinda a la comunidad y a la inversión que realiza el Estado.

Relacionado con la estrategia del buen vivir, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) instituye el principio de calidad como la *“búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.”*

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), creado por la LOES, concluye en el 2010 la evaluación integral (académica, gestión administrativa, investigación y vinculación con la comunidad) iniciada por el CONEA, dejando a 57 (Anexo 1) universidades y escuelas politécnicas en funcionamiento; muchas de ellas con observaciones en todos los ámbitos evaluados y recomendaciones para la implementación de planes de mejora inmediata.

La Universidad Técnica de Ambato, “UTA” en la primera evaluación calificó dentro del grupo de élite A, lamentablemente en la última evaluación se re categorizó en el grupo B, lo que llama la atención por la baja de porcentajes obtenidos en la calificación de los nuevos estándares exigidos por el organismo evaluador.

La UTA desde el 2010 ha tenido que organizarse conforme a las exigencias de la ley y organismos rectores de la educación superior, encontrando confusiones en sus procesos y procedimientos, lo que constituye un factor negativo en la acreditación institucional permanente que lleva a cabo el CEAACES.

La UTA en su Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, establece la estructura orgánica por procesos, su filosofía y enfoque de productos, servicios alineados a la Constitución de la República, Ley Orgánica de Educación Superior y el Estatuto de la Universidad que asegura su ordenamiento administrativo.

En este campo la FCA como parte integrante de la UTA, tiene la necesidad de evaluar el cumplimiento de todos sus procesos para asegurar la calidad del producto entregado, que permita tomar acciones correctivas e inmediatas de manera objetiva y eficaz.

Por tanto, es muy importante para las autoridades de la FCA y de la UTA hacer de la gestión una herramienta para mejorar el trabajo en equipo, el clima organizacional y por ende la productividad de la misma.

La presente investigación se origina en el hecho de que la UTA fue re categorizada en el grupo B y considerando que la gestión y estructura administrativa va de la mano con la excelencia y los resultados, es de interés investigar la calidad de procesos, su cumplimiento y su relación con la información que las facultades proporcionan a los organismos rectores del control, a más de proponer un plan de mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA.

De la revisión bibliográfica realizada se desprende la existencia de trabajos investigativos de evaluación de procesos a nivel internacional, en el país se encontraron estudios particularizados a diferentes áreas como administrativa, financiera, académica, etc., pero no exactamente a la evaluación de procesos y procedimientos administrativos universitarios.

La evaluación de procesos administrativos es importante porque permite realizar una compilación de datos cualitativos y cuantitativos que ayudan a emitir un diagnóstico que guíe la mejora y logro de objetivos institucionales.

Por tanto, en la FCA, la evaluación a los procesos administrativos constituye una necesidad institucional, pues permite planificar y emprender las acciones al logro de su

visión y misión de forma objetiva y racional. La evaluación es una herramienta para alcanzar la calidad académica – administrativa y detectar fortalezas y problemas que orienten las operaciones de forma coherente, lógica, fundamentada y racional.

Desde el punto de vista social e institucional, el mejoramiento de los procesos de gestión incide en la calidad del producto, mejora la imagen universitaria y los niveles de satisfacción de los clientes y la sociedad.

La investigación y propuesta de mejora a los procesos es viable y factible, cuenta con la aprobación de las autoridades de la FCA y sirve de referencia para la unificación y evaluación de procesos de todas las facultades de la UTA.

1.1 Tema

Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA, año 2015.

1.2 Planteamiento del problema

De acuerdo al nuevo ordenamiento jurídico dictado por el gobierno central, la Ley de educación superior establece que las instituciones que conforman el sistema deben adecuar su estructura orgánica funcional, académica, administrativa, financiera y estatutaria a las nuevas disposiciones. Los organismos rectores de la educación superior del país se encargan del control y verificación del cumplimiento de los parámetros establecidos en la ley, por lo que, desde el 2010 todas las instituciones de educación superior han tenido que reorganizarse para alcanzar la acreditación institucional que realiza el CEAACES.

En atención a este mandato en el 2012 la UTA aprueba el Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos como instrumento para su ordenación y administración. A pesar de existir la normativa, todas las facultades que integran la UTA no cuentan con su reglamento específico que determine la estructura y accionar del modelo de gestión organizacional por procesos ocasionando problemas en sus labores.

La FCA carece del instrumento legal específico, que le permita guiar su gestión, manejándose básicamente con la experiencia del personal administrativo y reglamentos generales derivándose en trámites poco ágiles que impiden la entrega de un buen servicio al usuario. El desconocimiento, poca socialización de la normativa,

así como la falta de una herramienta que defina el actuar en cada proceso, genera confusión, trámites lentos con falencias legales.

La no implementación del modelo de gestión organizacional por procesos en la FCA genera procesos administrativos complejos, insuficientes fuentes de información, productos ineficaces, servicios ineficientes y usuarios insatisfechos, afectando al cumplimiento de la visión institucional y las relaciones interdependientes. Además, la carencia del modelo de gestión obstaculiza conocer los responsables de cada proceso y su rol en la consecución de objetivos.

Los diferentes estamentos de la FCA trabajan de manera aislada, direccionados al interés departamental, desmejorando la calidad e imagen institucional. La falta de información e indicadores dificulta la detección de problemas anulando la generación de respuestas y medición de la gestión, piezas fundamentales en el modelo de la política universitaria vigente. Eso no significa que no existan excepciones ni tampoco que no haya esfuerzos por detectar problemas y solucionarlos porque la magnitud y ámbito de la FCA responde a los esquemas y actuaciones que promueven la dirección estratégica, logro de objetivos, establecimiento de prioridades e incentivos y a la interacción con el entorno, evaluación y mejora continua.

La debilidad organizativa y errores metódicos de la FCA, invita a la evaluación e implementación del modelo de gestión aprobando por la UTA para minimizar riesgos y brindar oportunidades de cambio en beneficio de todos sus actores. Evaluar y corregir sobre la marcha comprueba la efectividad y el adecuado uso de recursos, de ahí la necesidad de verificar el cumplimiento y aplicación de la normativa. La evaluación de procesos administrativos es importante porque compila datos cualitativos y cuantitativos que ayudan a emitir un diagnóstico que guíe la mejora y logro de objetivos institucionales.

Desde el punto de vista institucional, es trascendental para las autoridades de la FCA y de la UTA hacer de la gestión una excelente herramienta que optimice el trabajo en equipo, el clima organizacional y por ende la productividad de la misma, por lo tanto, la evaluación a los procesos administrativos constituye una necesidad institucional, para planificar y emprender las acciones al logro de su visión y misión de forma objetiva y racional, detectar fortalezas y problemas que orienten las operaciones de forma coherente, lógica, fundamentada y racional.

Desde el punto de vista social, el mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA incide en la calidad del producto o servicio, mejora la imagen universitaria y los niveles de satisfacción de los clientes y la sociedad.

1.3 Justificación

La evaluación de procesos administrativos es esencial, conlleva a resultados cualitativos y cuantitativos que ayudan a diagnosticar y verificar la realidad institucional, permiten la mejora de políticas y estrategias para alcanzar la visión y misión que guían la vida institucional.

La evaluación a los procesos administrativos a la FCA constituye una necesidad institucional, es una herramienta que ayuda a descubrir puntos débiles y fuertes que admiten situar las acciones de forma coherente, lógica, fundamentada y racional.

La ejecución de esta investigación, beneficia a autoridades, personal docente, administrativo y alumnos por cuanto permite conocer la realidad de los procesos y sugerir reformas que ayuden a que éstos sean más efectivos.

Cuenta con el aval de las autoridades de la facultad, se espera aplicar el plan y tomarlo como referencia para las otras unidades académicas. El trabajo es viable y factible, además se beneficia de un estudio que se realiza por primera vez.

1.4 Objetivos

Objetivo General

- Evaluar y proponer un plan de mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA.

Objetivos Específicos

- Analizar los procesos administrativos de la FCA para verificar el cumplimiento de la normativa establecida por los organismos de control de la educación superior.
- Plantear indicadores que permitan la evaluación de los procesos de la FCA.
- Diseñar mejoras para los diferentes procesos administrativos importantes de la FCA que propicien el desarrollo administrativo.

CAPÍTULO II: EVALUACIÓN Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS

2.1 Evaluación

2.1.1 Generalidades

El concepto evaluación aparece con el nacimiento de la sociedad misma que ha buscado siempre emitir juicios de valor a las acciones y actitudes del hombre. En el ámbito empresarial, ha tenido un notable crecimiento desde el proceso de industrialización en Estados Unidos, cuando las organizaciones desean conocer ¿qué tan buena es su gestión?, por lo que, el concepto se ha ido incorporando a fin de valorar el funcionamiento adecuado de todas y cada una de las partes de la organización.

En un contexto amplio *“se evalúa cuando se comparan las metas establecidas en un programa con las alcanzadas al final de la ejecución del mismo o de un periodo determinado.”* (Oropeza López , 2005, p. 28).

Cano (2005) cita la definición de evaluación de Colomer (1979) como *“un proceso crítico referido a acciones pasadas con la finalidad de constatar, en términos de aprobación o desaprobación, los progresos alcanzados en el plan propuesto y hacer en consecuencia las modificaciones necesarias de las actividades futuras”* lo que hace necesario la presencia de una metodología investigativa para medir los cambios como indica Cano (2005) *“la evaluación es la aplicación de una metodología de la investigación científica para medir los procesos de cambio y los resultados o productos (outputs) de esos cambios.”*

La evaluación es un proceso que abarca un conjunto de operaciones que busca dar respuesta a los problemas, detectar las posibles causas y consecuencias y plantear una solución como se manifiesta a continuación:

“El proceso de operación continua, sistemática, flexible y funcional, que al integrarse al proceso de intervención profesional, señala en qué medida se responde a los problemas sobre los cuales interviene y se logran los objetivos y las metas; describiendo y analizando las formas de trabajo, los métodos y técnicas utilizadas y las causas principales de logros y fracasos” (Tobón, 1986: 258)

De los conceptos anteriormente citados se concluye que la evaluación es importante en la organización, pues ayuda a detectar fallas y establecer mejoras, tiene que ver con la calidad de los procesos, productos, personas y en general de todos los aspectos de la organización; es un estudio comparativo de lo planificado con lo cumplido en un período determinado.

Por tanto, se define a la evaluación como un conjunto de actividades que permiten comparar, medir y emitir un juicio de valor, considerando aspectos cuantitativos y

cualitativos que identifican alcances, logros, obstáculos y limitaciones que ayudan a tomar las acciones correctivas para reorientar un proceso.

La evaluación nos revela los cambios que se deben implantar y el ¿por qué?, ¿cómo? y ¿qué? medidas tomar para alcanzarlos.

2.1.2 Evaluación organizacional

La evaluación organizacional analiza desempeño de una unidad de análisis, es el proceso sistemático para obtener información válida del desempeño de una organización y los factores que afectan dicho desempeño. Se lleva a cabo con la finalidad de demostrar la capacidad de la unidad analizada, mejoras y posibles riesgos que ayuden en la toma de decisiones.

2.1.3 Objetivo de la evaluación

La evaluación busca determinar en forma clara y cuantitativa el nivel actual de la evolución de la organización, en comparación con los estándares que sustentan el desempeño de la empresa.

2.1.4 Tipos de evaluación

De la revisión bibliográfica realizada se resume el siguiente criterio de clasificación:

- Momento
- Funciones
- Procedencia de evaluadores
- Aspecto de evaluación

La evaluación según el momento en el que se realiza:

En este tipo de clasificación encontramos a la evaluación inicial, continua y final, se realiza antes, durante y después respectivamente.

La evaluación inicial, diagnóstica o predictiva tiene como objetivo el conocimiento general del evaluado, es decir saber lo que hay para actuar. Suele realizarse antes de comenzar una intervención para detectar fortalezas y debilidades de los evaluados y realizar así las adaptaciones que sean necesarias (Cortés & Añón, 2013).

La evaluación inicial ayuda a detectar la situación de partida, es una investigación o constatación del conocimiento previo, características generales y particulares del evaluado, es decir brinda un conocimiento global real.

La evaluación continua es aquella que se realiza concomitantemente con el proceso y se considera como una parte reguladora y consustancial del mismo (Díaz & Barriga, 2002).

Se utiliza como estrategia de mejora, para ajustar sobre la marcha los procesos y conseguir las metas y objetivos previstos. Se aplica a procesos y tiene como principal requisito la continuidad (Onetti, 2011).

Finalmente la evaluación final según Onetti (2011) se aplica a productos o procesos terminados, con realizaciones precisas y valorables. Con la evaluación no se pretende modificar, ajustar o mejorar el objeto de la evaluación, sino simplemente determinar su valía, en función del empleo que se desea hacer del mismo posteriormente.

De los diferentes autores citados, la evaluación por el momento en el que se realiza puede ser antes, durante y después de los procesos, antes para conocer el estado inicial, durante para corregir en la marcha y después para verificar lo planificado con lo alcanzado en el proceso, a continuación se presenta la clasificación de acuerdo a este elemento:

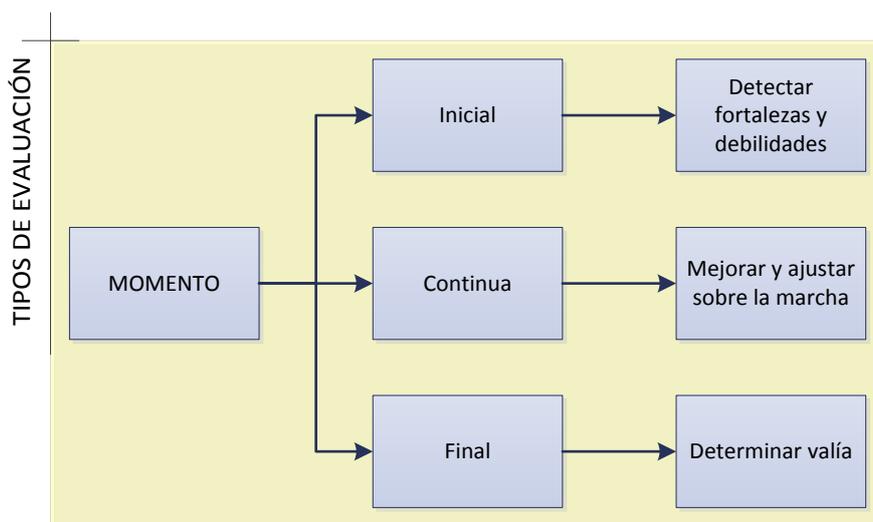


Gráfico 1: La evaluación según el momento

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Fuente: Cortés & Añón (2013). Tipos de evaluación e instrumentos de evaluación. Onetti, V. (2011). La Evaluación. Díaz, F., & Barriga, A. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: una interpretación constructivista.

La evaluación según las funciones que realiza:

De acuerdo a esta clasificación la evaluación puede ser formativa y sumativa.

La evaluación formativa según Cano (2005) se utiliza como estrategia de mejora y ajuste sobre la marcha de los procesos para conseguir las metas o expectativas previstas. Es la más apropiada para la evaluación de procesos y se identifica con la evaluación continua.

La evaluación sumativa suele aplicarse más en productos y procesos terminados, con realizaciones precisas y valorables, Cano (2005) indica que es una evaluación que no modifica, ajusta o mejora el objeto de la evaluación, sino simplemente determinar su valía, en función del empleo que se desea hacer del mismo posteriormente.

De lo anterior se deduce que la evaluación por funciones puede ser formativa y sumativa. Es formativa cuando la evaluación ajusta en la marcha cualquier proceso y la sumativa verifica como se hizo, es decir se realiza al final una vez terminado el bien, servicio o proceso. El siguiente gráfico resume la información:

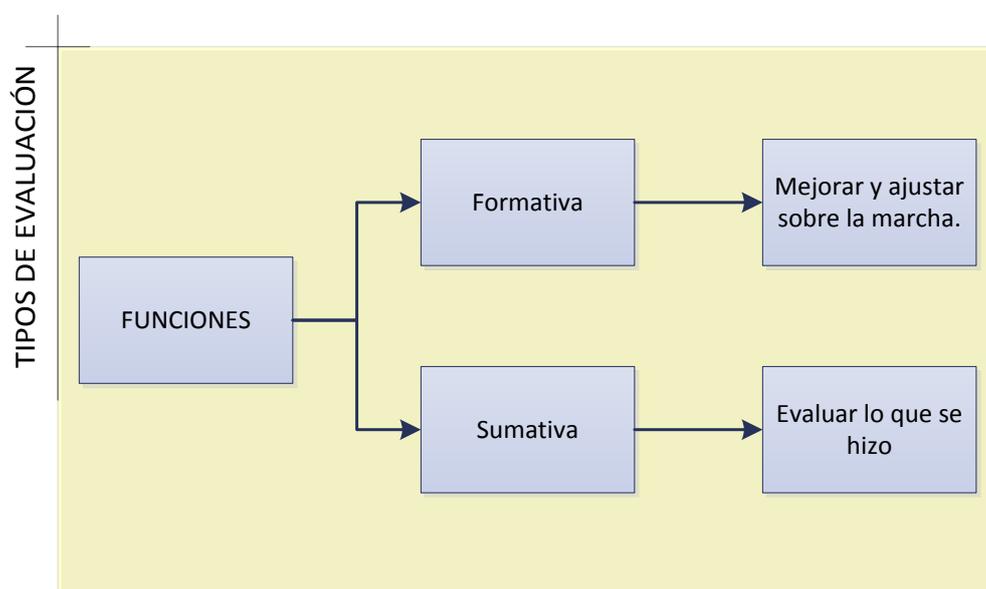


Gráfico 2: La evaluación según las funciones
Fuente: Cano, A. (2005). Aspectos para una definición de Evaluación. España.
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

La evaluación según la procedencia de los evaluadores:

La evaluación puede provenir del exterior e interior de la organización. De esta manera se clasifica en evaluación interna y externa.

Onetti (2011) manifiesta que la evaluación interna es efectuada por los propios integrantes de la organización. Se presentan diversas alternativas como: autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación.

La autoevaluación es realizada por el individuo sobre su propia acción; la heteroevaluación consiste en que una persona evalúa lo que otra ha realizado. La coevaluación es el proceso de valoración conjunta que realizan los actores sobre la actuación del grupo, atendiendo a criterios de evaluación o indicadores establecidos por consenso.

Externa según Cano (2005) busca ser objetiva, aun cuando implica el desconocimiento del proceso a evaluarse, es ejecutado por personas ajenas a la organización.

La evaluación puede ser interna de donde se desprende la autoevaluación realizada por la persona que ejecuta la actividad o proceso, la heteroevaluación cuando alguien evalúa a quién realiza el proceso y finalmente la coevaluación que la realiza el grupo sobre lo realizado.

La evaluación externa la realiza profesionales ajenos a la institución, la ventaja es la objetividad y su desventaja es el desconocimiento de lo evaluado.

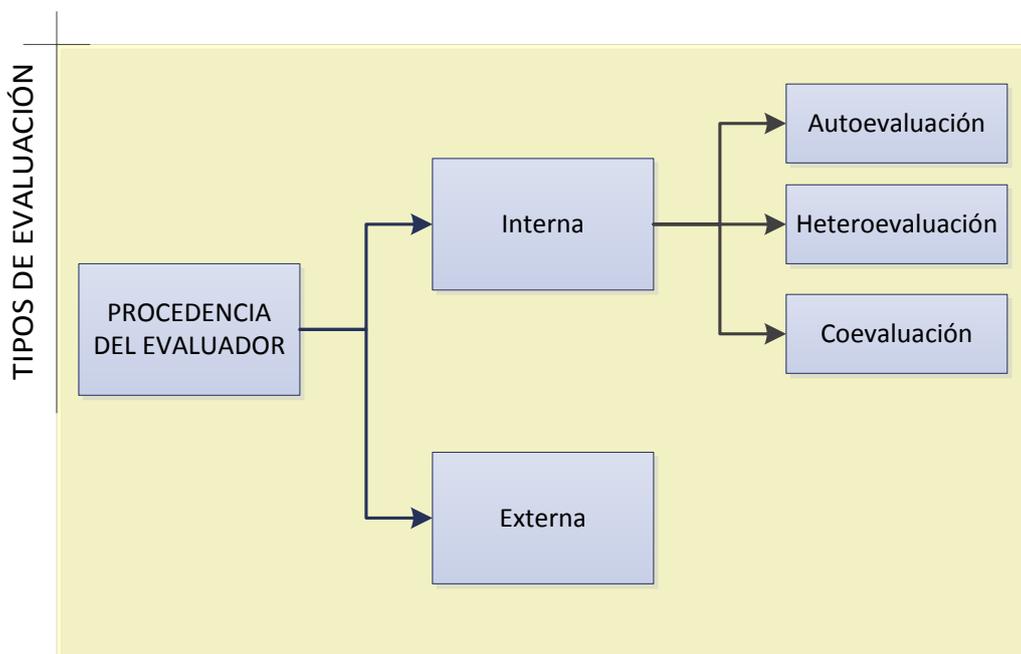


Gráfico 3: La evaluación según la procedencia del evaluador
Fuente: Onetti, V. (2011). La Evaluación. Granada. Cano, A. (2005). Aspectos para una definición de Evaluación. España.
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

La evaluación según los aspectos evaluados:

Según los aspectos evaluados encontramos: necesidad o contexto, planificación o diseño, proceso y desarrollo y finalmente resultados o productos.

La evaluación según la necesidad o contexto analiza la realidad, como se indica a continuación:

“se hace después de haber estudiado la realidad y es previa a la formulación del proyecto. Se evalúa el contexto y la realidad sobre la que se quiere intervenir y se realiza un diagnóstico de las necesidades de y con el grupo destinatario, para dirigir nuestra acción. Este tipo de evaluación coincide con el análisis de la realidad, que ya ha sido tratado previamente” (Cano, 2005, p. 14).

Esta evaluación, sobre todo, ayuda a desarrollar objetivos y tomar decisiones sobre la planificación de la intervención, ofrece una base que sirve para juzgar los resultados del programa.

La evaluación de la planificación o diseño evalúa el diseño, coherencia y aplicabilidad del programa. Cumple *“una función de ayuda, a la hora de dar forma a propuestas y proyectos y formar decisiones sobre la estructuración de los mismos”* (Cano, 2005, p. 15). Permite juzgar cómo se está llevando a cabo el programa. Las bases para este tipo de evaluación se pueden encontrar en los procesos de planificación y elaboración de proyectos analizados anteriormente.

La evaluación del proceso y desarrollo del programa guía el proceso de ejecución del programa, de manera que se obtenga una información útil para realizar los ajustes convenientes mientras el programa se está llevando a cabo. Cano (2005) indica que busca explicaciones de lo que pasa, de los fallos y cambios que se producen. La evaluación se realiza con puntos de control y tiene una función de retroalimentación, con información para mejorar y refinar el diseño y la ejecución del programa. Esta información es útil posteriormente para evaluar los resultados e ir ajustándose mejor a la realidad y a los destinatarios a los que se dirige.

La evaluación de resultados o productos *“...describe y juzga los resultados de un programa de intervención, relacionándolos con los objetivos y las necesidades, para evaluar el mérito y valía del programa en su conjunto”* (Cano, 2005, p. 15). Valora los efectos pretendidos y positivos, y los no buscados y negativos. La evaluación se

realiza finalizada la acción, facilita la toma de decisiones sobre la continuación, terminación o modificación del programa.

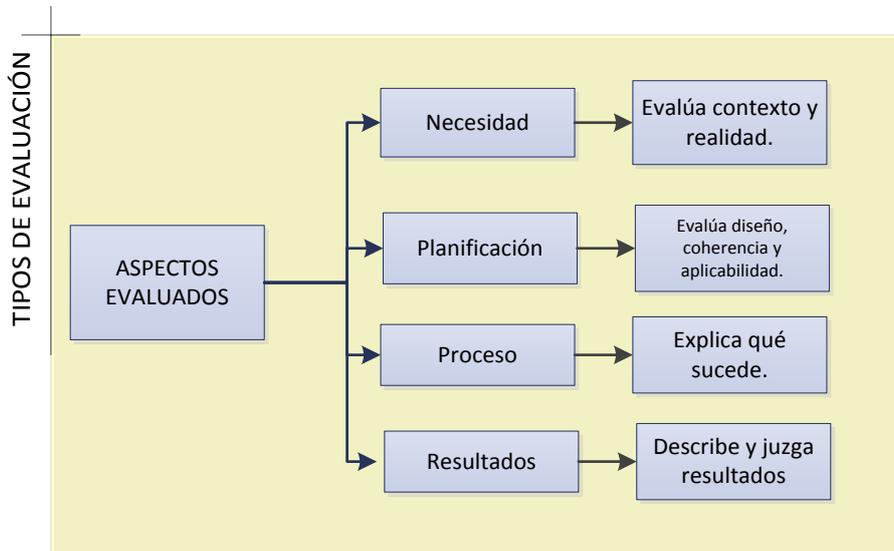


Gráfico 4: La evaluación según los aspectos de la evaluación
Fuente: Cano, A. (2005). Aspectos para una definición de Evaluación. España.
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

La presente investigación analiza aspectos y específicamente pretende estudiar un contexto o necesidad, con lo que se analiza y evalúa la realidad, se realiza un diagnóstico de las necesidades que orientan el accionar.

Además es una evaluación por procesos porque analiza la efectividad y operatividad de procesos implantados, verifica si están conforme a la normativa vigente y mide la gestión administrativa.

2.2 Procesos administrativos

2.2.1 Proceso

Se define un proceso como el *“conjunto de tareas que conforman una serie de actividades, interrelacionadas entre sí, que transforman una entrada en una salida con valor añadido para el usuario”*. (Universidad Politécnica de Valencia, 2011, p. 4)

Un proceso constituye una serie de actividades que requieren de insumos y materiales para elaborar un producto solicitado, el proceso constituye una:

“secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (intervinientes) desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (entradas al proceso).” (Euskalit, 2015, p. 2)

“Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.” (Gobernación de Magdalena, 2015, p. 1)

Según la norma ISO 9001 un proceso es la orientación del esfuerzo de todos hacia el cliente y el término gestión lleva implícita la búsqueda de objetivos de mejora. Por lo tanto un proceso es el conjunto de actividades relacionadas aplicadas a las entradas que agregan valor a las salidas o resultados programados que se entregan a los clientes del proceso, y cuyos resultados cumplen con el objetivo propuesto por la organización. Se puede identificar un proceso con sencillas preguntas como: ¿dónde estamos? ¿a dónde queremos llegar?, ¿cómo podemos llegar y ¿cómo saber si llegamos?

De los criterios consultados se concluye que proceso es un conjunto de actividades que se relacionan entre sí para cumplir un objetivo, transformando elementos de entrada en un producto final con valor añadido como resultado de las tareas llevadas a cabo.

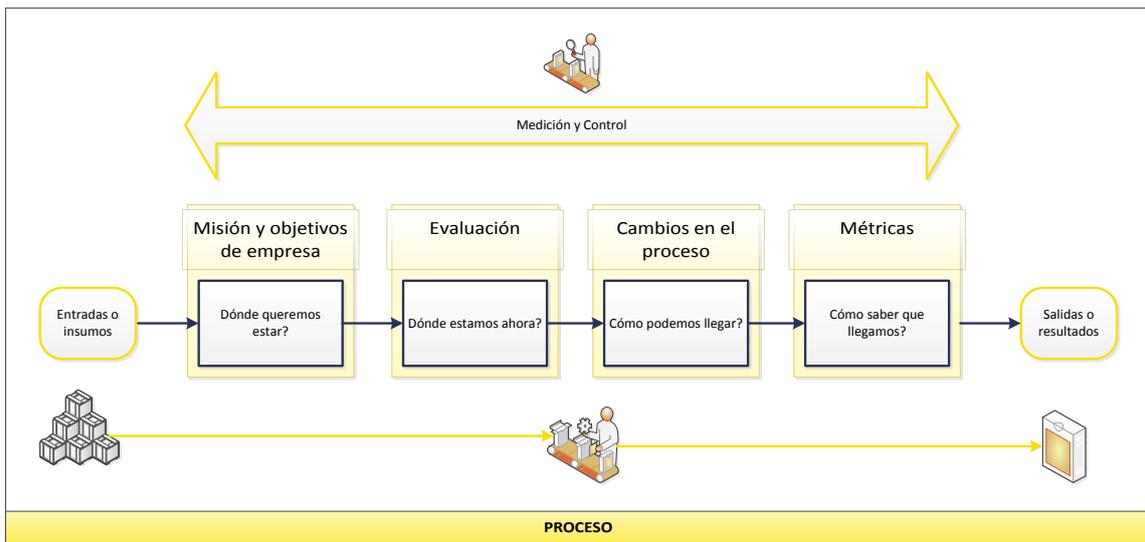


Gráfico 5: Proceso

Fuente: Euskalit. (2015). Gestión y mejora de procesos. España.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

2.2.2 Elementos que componen un proceso

- 1) **Finalidad:** Todo proceso es un conjunto de actividades necesarias para la obtención de un resultado, tiene límites claros y conocidos (el primer y último paso del mismo). Empieza con las necesidades del cliente (interno o externo) y termina con la satisfacción de la necesidad. El proceso se compone de una “*secuencia ordenada de actividades que realiza el elemento procesador*”, pueden ser personas o máquinas (Portero Ortiz, s.f., p. 13).
- 2) **Requerimientos del cliente:** Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. La Universidad de Navarra (s.f.) define como las expectativas del cliente a los conceptos que el usuario espera ver incorporados al flujo de salida del proceso y que si no aparecen será capaz de detectar. Condicionan su satisfacción, por ende los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente.
- 3) **Entradas:** Son elementos que entran al proceso y sin los cuales no podría llevarse a cabo, es decir es el elemento que sufre la transformación. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos (Antolín, 2009, pp. 31, 32).

Las entradas de un proceso responden a criterios, pueden ser elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.).

- 4) **Salidas:** *“Es el flujo que se genera como consecuencia de efectuar la secuencia de actividades que constituyen el proceso. La salida es el flujo resultado del proceso. Ya sea interno o externo”* (Universidad de Navarra, s.f., p. 46). De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.
- 5) **Recursos:** Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso. Son los elementos fijos que se emplea para desarrollar las actividades del proceso. Pueden ser materias primas o semielaboradas, información (procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Recursos físicos son las instalaciones, maquinaria, utensilios, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso (Universidad de Navarra, s.f., p. 46).
- 6) **Responsable del proceso:** Es el propietario del proceso. *“Persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del proceso. Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados”* (Universidad de Navarra, s.f., p. 46).

En consecuencia son las personas con las competencias necesarias quienes asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido, controlan la estabilidad del mismo, supervisan los indicadores que evalúan la eficacia del proceso y permiten establecer objetivos de mejora. Para nombrar al responsable no se debe usar nombres sino cargos o área responsable como rector, mecánico, ajustador, departamento de compras, etc.

- 7) **Indicador:** *“Es la medición de una característica del proceso”* (Universidad de Navarra, s.f., p. 46). Controlan el cumplimiento del proceso y el nivel de satisfacción del cliente mediante relaciones cuantificables y medibles.
- 8) **Clientes:** Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (otro u otros departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final).

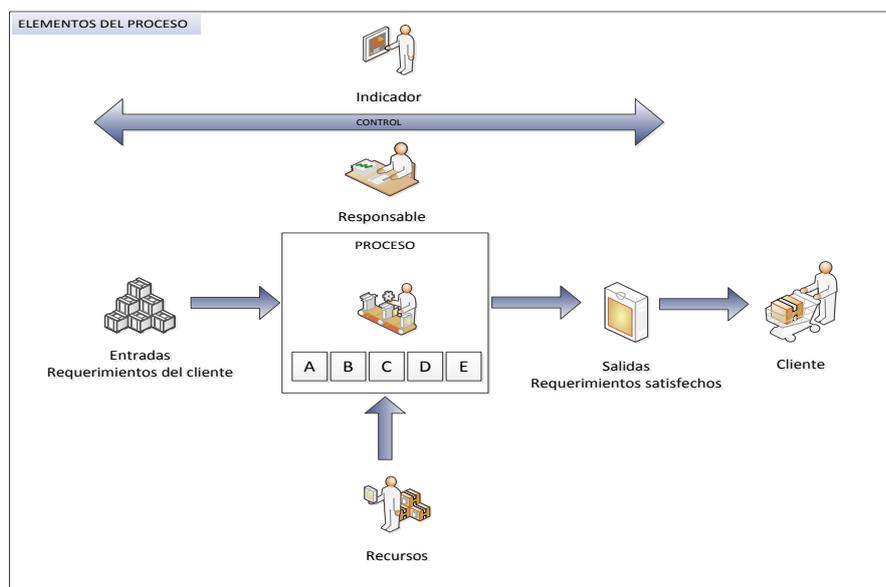


Gráfico 6: Elementos del proceso
 Fuente: Universidad de Navarra. s.f. Manual de Gestión de Calidad. Pamplona, Navarra.
 Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

2.2.3 Proceso administrativo

Definen al proceso administrativo como *“las diversas funciones del administrador, en conjunto”* como la planeación, organización, dirección y control, pues constituyen las funciones administrativas que deben cumplirse en su totalidad para alcanzar objetivos planteados (Bermúdez & Marcano , 2006, p. 36) .

El proceso administrativo se puede definir como el desarrollo de la actividad de administrar, ya que comprende una serie de principios, fases, etapas y funciones, que deben cumplirse en forma metodológica y pertinente para lograr el cumplimiento eficaz de los objetivos. La aplicación sucesiva de estas funciones en sus correspondientes etapas, es el medio a través del cual se ejecuta la administración, conformando así un proceso integral, que se conoce como proceso administrativo. (Corporación Universitaria Remington, 2011)

Reinoso Cifuentes (1984) cita a Fayol para definir el proceso administrativo como *“los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza una actividad”*. Bárcenas Merlano (2014) manifiesta que el *“proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral”*.

Se define entonces al proceso administrativo como el conjunto de acciones ordenadas que se desarrollan en una institución para alcanzar un objetivo (producto, servicio o proceso) con la optimización de recursos para lograr la mayor efectividad posible.

2.2.4 Elementos del proceso administrativo

Muchos autores encuentran elementos comunes dentro del proceso administrativo como son la planeación, organización, dirección y control, que son básicamente las funciones que debe realizar el administrador y que constituyen elementos fundamentales para alcanzar los objetivos empresariales.

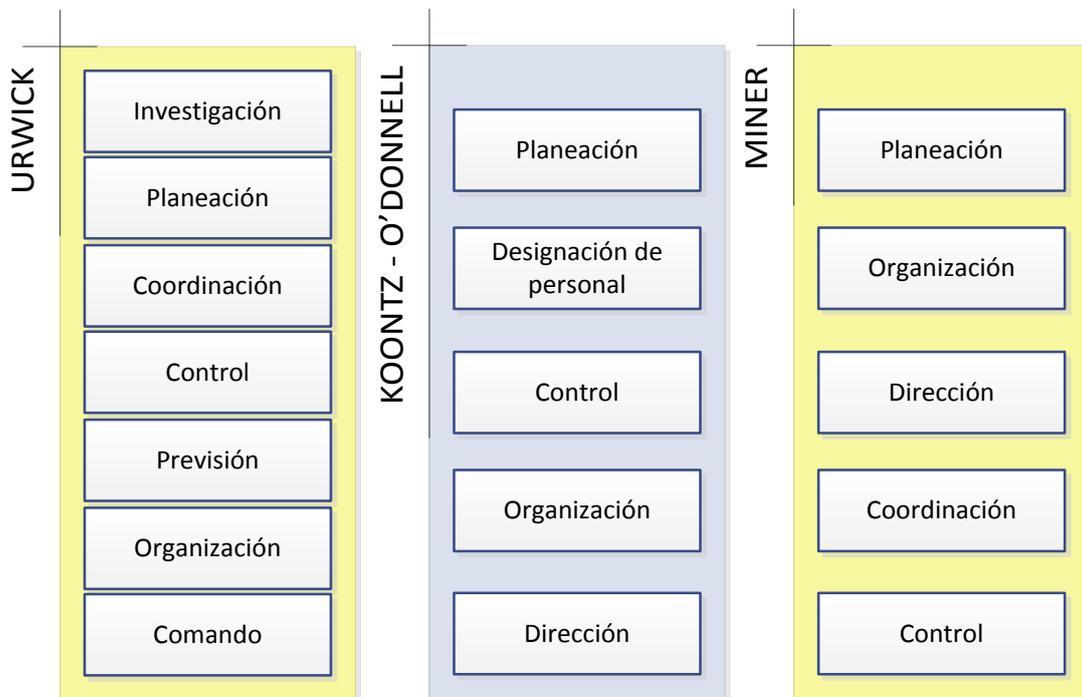


Gráfico 7: Elementos del proceso administrativo

Fuente: Córdova López, R. (2012). Proceso Administrativo. Tlalnepantla. Red Tercer Milenio.
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

2.2.5 Etapas y fases del proceso administrativo

Para obtener un bien o servicio final la empresa lleva a cabo una serie de pasos que conjugan recursos de manera organizada.

Varios autores coinciden en que el proceso administrativo se conforma de etapas que se deben cumplir coordinada e integralmente para alcanzar objetivos planteados con la utilización racional de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

Las etapas del proceso administrativo según Córdova López (2012) son la planificación, organización, dirección y control, en donde se responde preguntas necesarias para alcanzar metas como son ¿qué?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿con quién?, ¿cuándo? y ¿dónde? utilizar los recursos.

En la revisión bibliográfica se desprende la existencia de dos fases en el proceso administrativo, la fase mecánica y la dinámica.

La fase mecánica

De acuerdo a Bustos Farías (2003) esta fase incluye planes, programas, presupuestos, etc., que se van a realizar en la empresa, se refiere básicamente a la planeación, mientras que el cómo se va a realizar, depende en sí de la organización.

La fase dinámica

La dirección y el control son fundamentales según Bustos Farías (2003) la dirección se encarga de realizar las tareas a través del liderazgo, comunicación y motivación mientras que el control verifica qué y cómo se hizo para evaluar lo alcanzado.

En el siguiente gráfico se resume lo analizado anteriormente:



Gráfico 8: Etapas y fases del proceso administrativo
Fuente: Bustos Farías, E. (2003). Proceso Administrativo y Planeación. Bogotá. Letrak.
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

En conclusión, el proceso administrativo tiene dos fases y cuatro etapas, la mecánica que incluye la planeación, ésta define qué se va a hacer y la organización indica cómo se va a hacer; la etapa dinámica incluye la dirección en dónde se verifica si se hizo lo planificado y el control que evalúa lo realizado.

2.2.6 Gestión por procesos

La palabra gestionar implica hacer trámites y tareas para conseguir un objetivo, en el ámbito empresarial es ocuparse de organizar y administrar un organismo o cualquier tipo de actividad económica. Por tanto gestión es hacer las cosas, con planificación previa para alcanzar objetivos.

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización a través de procesos, orientados y definidos como una serie de actividades que añaden valor a las entradas para obtener resultados que satisfagan los requerimientos del cliente y que son previamente planificados (Ministerio de Fomento de España, 2015).

“Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso,... Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos” (Ministerio de Fomento de España, 2015, pp. 7,8).

En resumen, la gestión por procesos es administrar de forma planificada el accionar organizacional, orientada a la razón de ser o misión empresarial, considerando las exigencias del cliente añadiendo valor desde la entrada hasta la culminación del proceso, producto o servicio.

2.2.7 Clasificación de los procesos administrativos

Los procesos dentro de una organización tienen un impacto diferente en la satisfacción del cliente, costos, estrategia, imagen corporativa, etc., de acuerdo al enfoque los procesos se clasifican en:

Estratégicos

Los “procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto” (Zaratiegui, 1999, p. 85) .

La finalidad de los procesos estratégicos es determinar directrices (planes) para el funcionamiento de otros procesos. Sus elementos de entrada se basan en la información del entorno, disponibilidad de recursos, etc. y sus salidas son los propios planes operativos o de gestión (Portero Ortiz, s.f.).

Se concluye que estos procesos definen estrategias y objetivos de la organización, intervienen en la visión o a dónde quiere llegar la empresa.

Operativos

Son aquellos que agregan valor y se encargan de entregar el producto final, así:

“Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa. Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida como cadena de valor y en lo que aquí denominamos el "Proceso del Negocio", que comienza y termina en el cliente. Habrá tantos Procesos de Negocio como negocios distintos tenga la empresa, por la diferente composición de los procesos que integran cada cadena de valor. A pesar de aportar gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión (tomar decisiones)” (Fernández, 2010, p. 107).

Se identifica como procesos operativos, claves o “de negocio” a aquellos cuya finalidad es proporcionar servicios a los clientes internos y externos que reflejan una percepción sobre la organización; procesos mediante los cuales la empresa se relaciona con el exterior (Portero Ortiz, s.f.).

Se concluye que los procesos operativos son aquellos que transforman los recursos en productos o servicios, añaden valor y se encargan de la satisfacción del cliente. Buscan cumplir la misión o razón de existencia de la empresa.

De apoyo

“Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos” (Fernández, 2010, p. 107).

“Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos” (Zaratiegui, 1999). Se encargan de organizar, proveer y coordinar los recursos necesarios para que la organización realice su actividad.

Los procesos de apoyo o soporte aportan a la consecución del producto o servicio, no intervienen directamente en la misión y visión empresarial, pero son esenciales para alcanzarlas.

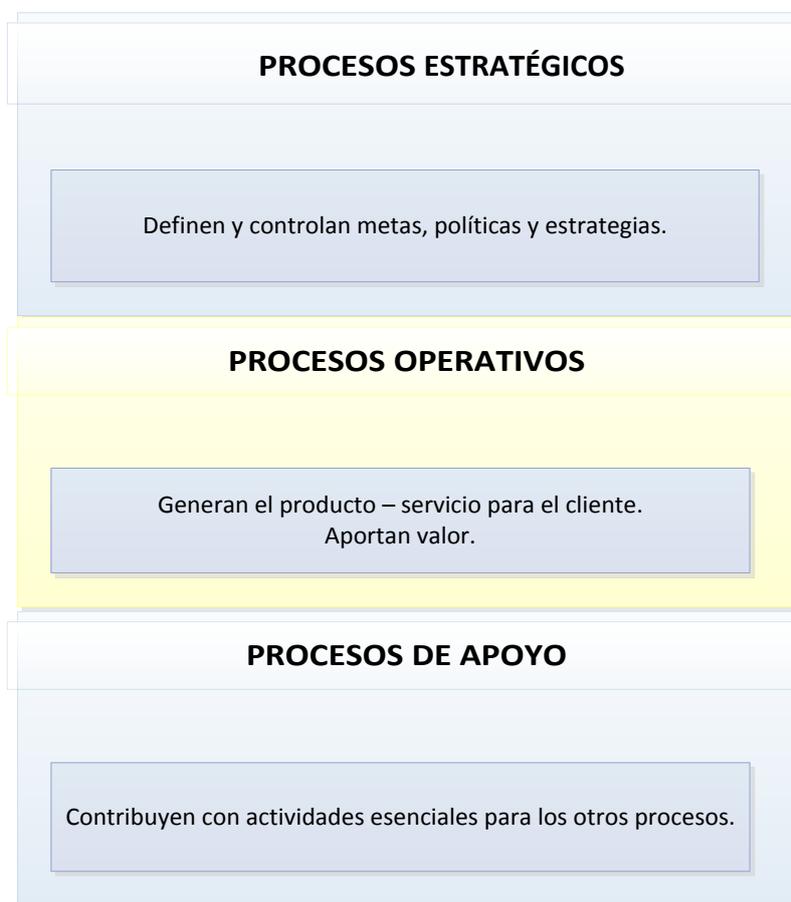


Gráfico 9: Clasificación de los procesos administrativos

Fuente: Zaratiegui, J. R. (1999). La Gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, XX.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Es necesario revisar la clasificación de los procesos administrativos establecidos en el artículo 3 del Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos de la UTA en razón de que la presente investigación se realiza en una de sus facultades. En esta normativa se establece que los *“procesos se ordenan y clasifican en función de su*

grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional” (Universidad Técnica de Ambato, 2012, p. 3).

Procesos gobernantes

“Orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, la expedición de directrices, normas, procedimientos, planes estratégicos, acuerdos, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos, directrices para el buen desempeño de la gestión educativa.” (Universidad Técnica de Ambato, 2012, p. 3).

Procesos agregadores de valor o misionales

“Generan el portafolio de productos y servicios, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución” (Universidad Técnica de Ambato, 2012, p. 3).

Procesos habilitantes

“Procesos encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión” (Universidad Técnica de Ambato, 2012, p. 3).

Procesos desconcentrados

“Encaminados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos, en áreas geográficas establecidas conforme la planificación territorial, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional” (Universidad Técnica de Ambato, 2012, p. 4).

Cada proceso tiene su objetivo y responsable orientado a conseguir las metas, misión, visión y objetivos universitarios, que establece el reglamento. Los procesos establecidos en la UTA se basan en el enfoque de gestión por procesos y coinciden en los elementos teóricos citados.

El accionar de la gestión por procesos, requiere de la definición precisa y exacta de todos los procesos pertinentes a la administración, es por eso que para la

determinación es necesario conocer algunos conceptos que ayudan a clarificar las bondades de la gestión por procesos.

2.2.8 Mapa de procesos

A nivel general podemos indicar que:

“Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. El mapa de procesos proporciona una perspectiva global local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje” (Programa Gadex, 2015).

Este diagrama identifica los procesos de la organización y describe sus interrelaciones principales. Es la imagen mediante la cual la empresa representa su estructura de gestión, herramienta indispensable para el análisis organizacional.

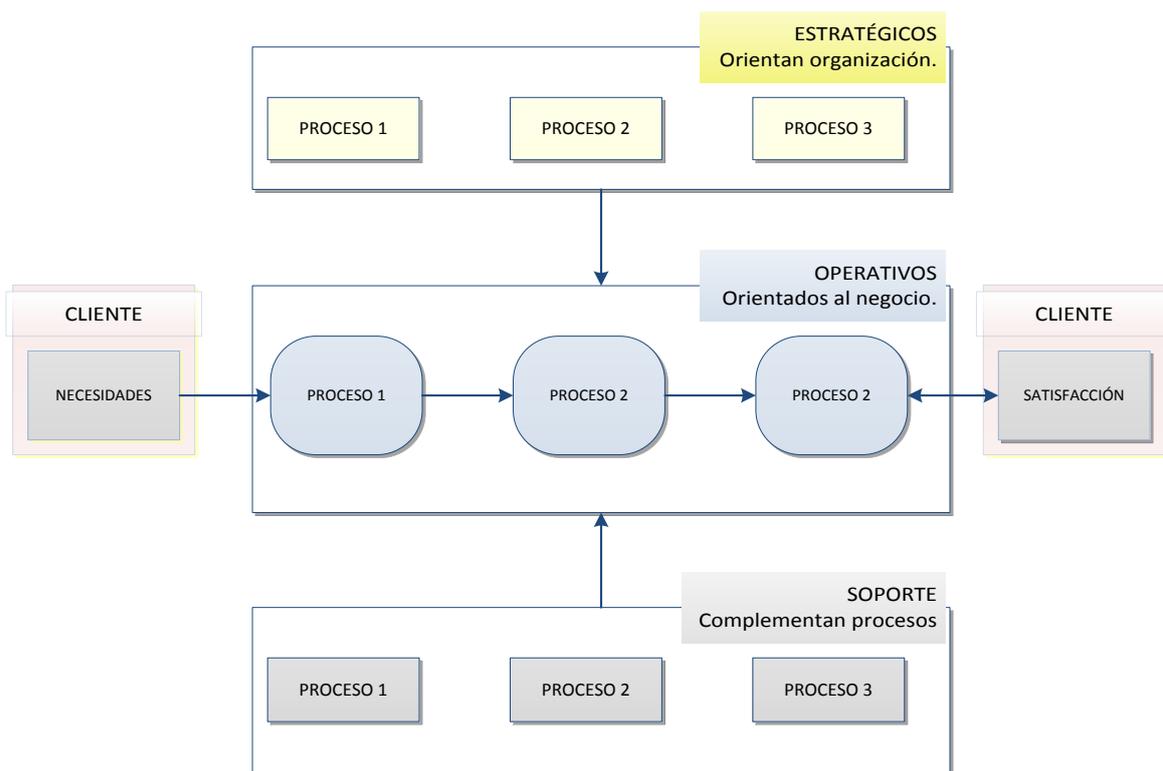


Gráfico 10: Mapa de procesos

Fuente: Zaratiegui, J. R. (1999). La Gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, XX.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

2.2.9 Cadena de valor

“El modelo de cadena de valor resalta las actividades primarias o específicas que agregan un margen de valor a los productos de la empresa en los que se pueden aplicar mejor los sistemas de información para lograr una ventaja competitiva” (Prince Laudon, 2004, p. 92).

“El análisis de la cadena de valor es una herramienta que clasifica las actividades en “primarias o secuenciales <producción: añade valor directamente> y “secundarias o transversales” <almacenamiento: dan apoyo sin tener contribución directa>. La empresa agrega valor a medida que los materiales avanzan a través de la organización” (Cabrera Calva).

Resumiendo, la cadena de valor analiza las actividades empresariales, descomponiéndolas en elementos que generen valor, ventaja competitiva potencial sobre la competencia y asociándola con la misión empresarial, se integraría de la siguiente manera:



Gráfico 11: Modelo cadena de valor

Fuente: Prince Laudon, J. (2004). Sistemas de Información Gerencial. México: Pearson Educación.
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

2.2.10 Diseño de procesos

El diseño de procesos identifica un procedimiento eficiente para satisfacer los requisitos de los clientes internos y externos (Evans & Lindsay, 2008, p. 349).

Para el diseño del proceso es recomendable contestar las siguientes preguntas:



Gráfico 12: Diseño de procesos

Fuente: Evans, J., & Lindsay, W. (2008). Administración y control de la calidad. Cengage Learning.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

2.2.11 Jerarquía de procesos

Corresponde a la clasificación por categorías o grados de importancia de los diferentes procesos de una empresa o institución de la siguiente manera:

Macro proceso

Constituyen el primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la institución debe realizar, a fin de cumplir con su función constitucional y legal, la misión fijada y la visión proyectada. Los macro procesos se derivan en procesos y subprocesos. De allí que el modelo de gestión por procesos establece la identificación de los procesos de la institución, sus respectivas interacciones y la realización de actividades que los operativizan, en una secuencia que agregue valor al cumplimiento de los objetivos de la institución. (Auditoría General del Poder Ejecutivo - Gobierno de Paraguay, 2015).

Conjunto de procesos interrelacionados de la organización que facilita el logro de la misión, ubicado en el nivel uno (Pérez Fernández de Velasco, 2010, p. 52)

Se concluye que un macro proceso busca el cumplimiento de la filosofía estratégica institucional, la interacción de actividades que operativizan el cumplimiento de los objetivos con procedimientos que en el camino agregan valor.

Proceso

“Secuencia ordenada de subprocesos cuyo producto tiene valor intrínseco para el cliente” (Pérez Fernández de Velasco, 2010, p. 51).

Subproceso

“Conjunto de actividades que, a su vez, constituyen procesos diferenciados y cuya identificación es útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso” (Antolín, 2009, p. 24).

Actividad

“Es el conjunto de tareas necesarias para la obtención un resultado” FERNÁNDEZ, J, Gestión por procesos, 2010. (pág.52.).

Procedimiento

Según la Norma ISO 9000:2005 un procedimiento es la *“forma detallada y específica con la que debemos realizar una actividad o proceso”*.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

3.1 Enfoque

3.1.1 Enfoque cuantitativo

Este trabajo recolecta datos de estudiantes, personal docente, administrativo y autoridades para probar la hipótesis de la incidencia de la evaluación en el mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA, en base a la medición numérica y análisis estadístico.

De acuerdo al enfoque se aplicaron varias fases que se inician con la idea de verificar la importancia de la evaluación en los procesos administrativos, en primera instancia se detectó la falencia de la falta de evaluación en sus procesos, lo que permitió plantear un problema e hipótesis, definir variables como son la evaluación y procesos administrativos, determinar la población y muestra para la recolección de datos, posterior análisis y presentación de resultados.

Por lo tanto, esta investigación tiene un enfoque crítico propositivo de carácter cuantitativo porque recaba información sometida al análisis para la comprensión del problema. Se sustenta en números para examinar y analizar la información recopilada en la FCA y propone mejoras al problema detectado.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1 Investigación de campo

La investigación de campo dio paso al análisis sistemático de los problemas encontrados en la FCA permitiendo describir, interpretar, entender la naturaleza y factores constituyentes, explicar causas y efectos generados, que impiden alcanzar la eficiencia en los procesos. Los datos se recogen en la FCA, a través de la técnica de la encuesta utilizando como instrumento un cuestionario estructurado dirigido a estudiantes, personal docente, administrativo y autoridades a fin de garantizar información exacta con respecto a las variables estudiadas y garantizar la calidad de respuestas.

Se emplea la investigación descriptiva para describir la incidencia de la evaluación en los procesos administrativos de la FCA. Se recoge la información directamente del universo de estudio a fin de obtener generalizaciones significativas.

3.2.2 Investigación bibliográfica – documental

El trabajo se apoya en la investigación bibliográfica- documental, emplea documentos de la UTA como estatutos, reglamentos, etc. (fuentes primarias) y libros, revistas y demás textos (fuentes secundarias) relacionados con el tema investigado a fin de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías y criterios de varios autores sobre la evaluación a los procesos administrativos. Esta modalidad investigativa aporta valor agregado y constituye un soporte técnico al tema propuesto.

3.3 Sujetos de la investigación

3.3.1 Población y muestra

A septiembre del 2015 la población en estudio se compone de 1536 estudiantes, 68 docentes y 32 empleados administrativos, todos correspondientes a la FCA. Para el caso de los estudiantes, el cálculo de la muestra se utiliza la fórmula para poblaciones finitas, la cual viene expresada en los siguientes términos:

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + Z^2 p q}$$

Simbología

n	=	Tamaño de la muestra
z	=	Nivel de confianza
N	=	Tamaño de la población
E	=	Error admisible
p	=	Probabilidad de éxito
q	=	Probabilidad de fracaso

Datos

N	=	1536
Nivel de confianza	=	95%
Valor de z	=	1.96
E	=	5% => 0.05
p	=	50% => 0.5
q (1-p)	=	0.5

Aplicando la fórmula, tenemos:

$$n = \frac{z^2 Npq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1.96^2 (1536 \times 0.50 \times 0.50)}{(1536 - 1)0.05^2 + 1.96^2 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416(384)}{(1535)0.0025 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1475.1744}{4.7979}$$

$$n = 307.4625$$

$$n \approx 308$$

Luego de la definición de la muestra se trabaja con 308 estudiantes, para el caso de docentes y personal administrativo se toma todo el universo de estudio, 68 docentes de nombramiento y contrato y 32 empleados que laboran en el área administrativa.

3.4 Recolección de datos

Se elaboraron tres encuestas, debidamente estructuradas con encabezado, objetivo, instrucciones y preguntas las mismas que fueron revisadas, replanteadas y autorizadas para su aplicación por parte de la autoridad competente (Anexo 2).

La aplicación del cuestionario a estudiantes se realizó en las diferentes aulas y pasillos durante dos días; a personal docente se lo encuestó en la sala de profesores, mientras que al personal administrativo en cada oficina.

Se verificó la información obtenida en las encuestas, a fin de detectar errores o información innecesaria logrando veracidad y facilidad para el análisis de los resultados, encuestas a estudiantes con inconvenientes fueron reemplazadas, mientras que las encuestas a personal docente y administrativo se validó al instante debido a que se aplicó a toda la población de estudio por ser un número reducido,

3.5 Procesamiento y análisis de la información

Los datos recogidos se transforman en información cuantitativa a través de:

- Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, etc., que puede confundir los resultados al momento del análisis.
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Tabulación de resultados empleando Microsoft Excel.

La información analizada y procesada se presenta mediante:

- Representación gráfica que permite presentar los resultados de una forma comparativa, objetiva, sencilla y entendible para el lector.

3.6 Análisis e interpretación de resultados

Los resultados obtenidos se presentan de manera gráfica mediante esquemas de tipo pastel por cada pregunta y el análisis de los resultados se da en base a la hipótesis y a los objetivos planteados en la investigación.

3.6.1 Encuesta dirigida a estudiantes de la FCA de la UTA

La encuesta dirigida a los estudiantes de la FCA contiene 10 preguntas de selección múltiple, cuenta con instrucciones de llenado para facilitar la comprensión e indica que es anónima para dar al encuestado la libertad y sinceridad al responder a fin de contar con resultados veraces y confiables.

Objetivo: recolectar los datos necesarios para diagnosticar el conocimiento y satisfacción de los estudiantes frente a los procesos administrativos y fundamentar la propuesta de la tesis de maestría de Gestión Empresarial “Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA, año 2015”.

A continuación se expone las preguntas, gráficos, análisis e interpretación de los resultados por cada una de las preguntas planteadas:

1. ¿La FCA cuenta con un organigrama estructural y funcional?

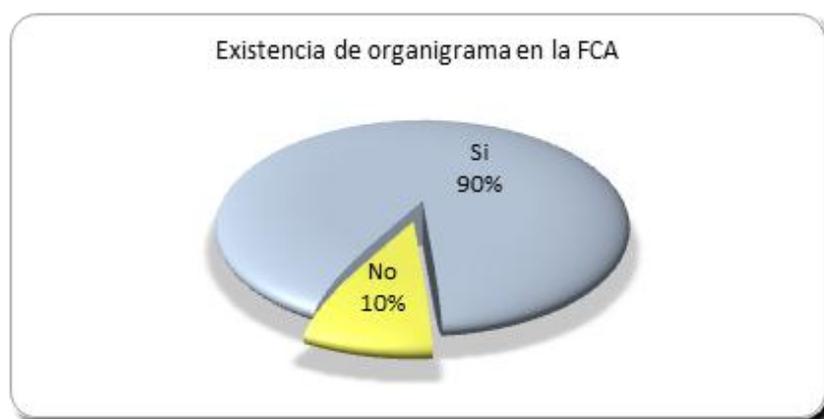


Gráfico 13: Existencia de organigrama estructural y funcional en la FCA

Fuente: Encuesta estudiantes FCA de la UTA

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

Tener una adecuada organización es vital, la existencia de un organigrama constituye un instrumento de análisis que ayuda a detectar fallas estructurales y funcionales, constituyéndose en la representación gráfica de las diferentes áreas, actividades, funciones y responsables, por lo que, el organigrama estructural y funcional muestra objetivamente a la organización.

Es de interés verificar si el estudiante, principal actor de la FCA, conoce de su existencia y aplicación, para que en caso de necesitar información de un proceso administrativo acuda al departamento y responsable definido y realice con facilidad el trámite previo al cumplimiento de todos los requisitos necesarios.

El 90% de los estudiantes afirman que conocen de la existencia de un organigrama estructural y funcional, lo que demuestra que el organigrama de la FCA debidamente aprobado, ha sido difundido a fin de lograr la acreditación de las diferentes carreras. Es un porcentaje significativo que denota los esfuerzos en la difusión de la nueva estructura organizacional vigente. Sin embargo, el 10% manifiesta que la FCA no cuenta con un organigrama estructural y funcional, al ser un porcentaje bajo se corrobora que se difundió casi en su totalidad, este bajo porcentaje puede corresponder al ingreso de nuevos estudiantes luego de la aprobación por el Honorable Consejo Universitario el 6 de marzo del 2014 y la posterior socialización.

2. ¿Conoce usted los diferentes procesos administrativos de la facultad?

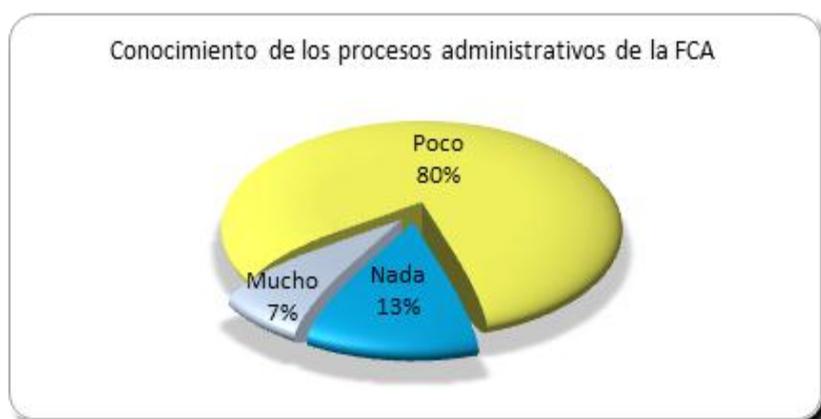


Gráfico 14: Conocimiento de los procesos administrativos de la FCA
Fuente: Encuesta estudiantes FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

Conocer hacia donde se direccionan todos los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión y visión de la FCA es fundamental. El estudiante debe conocer los diferentes procesos administrativos y el personal encargado a quién debe recurrir en caso de necesitarlos, debe conocer el ¿por qué?, ¿para qué? y ¿a quién acudir? Es necesario entonces saber si el estudiante conoce los diferentes procesos administrativos.

El 80% de los estudiantes indica que tiene poco conocimiento de los diferentes procesos denotando un problema importante en el actor fundamental de la FCA. El desconocimiento lleva a que los diferentes trámites sean lentos, engorrosos y afecten al involucrado. Al 80% se suma el 13% que nada conoce de los procesos administrativos ahondando el problema. Es alarmante que tan sólo el 7% conoce los procedimientos de la FCA lo que exige la existencia de un texto o documento que resuma lo establecido en reglamentos y sirva para coordinar, guiar y mejorar las tareas, permita la obtención de datos en forma sistémica y organizada.

Se justifica la necesidad de un instrumento que resuma las diferentes actividades, estructura, funciones y roles en cada departamento, así como el personal al que le pertenece dicho rol, los pasos y el tiempo a seguir para realizar la actividad encaminada al logro del objetivo del proceso.

3. ¿Los actuales procesos administrativos de la FCA son adecuados?

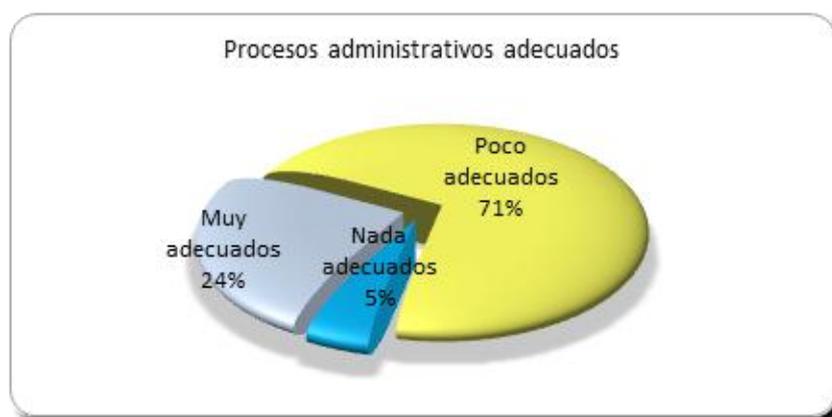


Gráfico 15: Procesos administrativos adecuados
Fuente: Encuesta estudiantes FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

La relación coordinada de los procesos administrativos con la normativa vigente es primordial para el funcionamiento correcto de la facultad. La calidad en los procesos motiva y estimula el progreso y fomenta la filosofía y cultura a nivel interno, por lo que es importante conocer cómo aprecian los estudiantes a los diferentes procesos administrativos de la FCA.

El 71% de los estudiantes manifiesta que los actuales procesos administrativos son poco adecuados, el 5% indica que son nada adecuados, resultados que demuestran problemas en los procesos existentes originados por la escasa definición de éstos generando descontento en los usuarios.

Un 24% de estudiantes expresa que los procesos administrativos son muy adecuados lo que indica que existen estudiantes más allegados a la gestión administrativa de la FCA.

De la pregunta se concluye que las exigencias de la ley no se ajustan a la realidad, teniéndose procesos que no se orientan a las necesidades estudiantiles y por lo tanto a la normativa vigente.

Esta pregunta permite conocer la calificación de los estudiantes a los procesos administrativos, resultados que justifican el análisis y definición de la propuesta.

4. ¿Los procesos administrativos (matriculación, prácticas profesionales, vinculación y otros) son simples y ágiles?



Gráfico 16: Procesos administrativos simples y ágiles
Fuente: Encuesta estudiantes FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

La necesidad de agilizar los procesos administrativos de la FCA, toma como punto de partida la simplicidad para disminuir la complejidad, tiempo de ejecución y recursos en el proceso, con resultados que satisfagan al usuario. Esta simplicidad viene de la mano con la tecnología y constituye una oportunidad de cambio.

El planteamiento de esta pregunta busca conocer dentro del estudiantado si consideran que sus trámites son simples y ágiles, orienta la investigación a determinar posibles factores que entorpecen los diferentes procesos administrativos e impiden el flujo normal y la entrega del producto o servicio dentro de los estándares requeridos.

25% manifiesta que los procesos administrativos en la FCA son simples y ágiles, poco significativo frente al 63% que considera que son poco simples y ágiles y el 12% que indica que son nada simples y ágiles. Se aprecia entonces que la mayoría de la población encuestada considera que realizar un trámite es complejo, burocrático y lento, demuestra además el bajo conocimiento de las disposiciones legales.

La simplicidad administrativa no se limita sólo a los trámites, sino también a los requisitos, requerimientos y desarrollo de instrumentos que simplifiquen y resuman información útil para la realización de los diferentes procesos administrativos tanto para el estudiante como para la facultad.

5. ¿Considera usted que en la FCA existen documentos que detallen los diferentes procesos administrativos?



Gráfico 17: Existencia de procedimientos escritos en la FCA
Fuente: Encuesta estudiantes FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

La existencia de un documento guía que resuma en forma ordenada, clara, concisa y precisa contribuye a la correcta realización de labores, ahorra tiempo y esfuerzo, evita repeticiones innecesarias y presenta las mejores condiciones para la optimización de recursos y materiales.

Esta pregunta tiene como objetivo conocer la existencia o no de instrumentos que faciliten los procesos administrativos, a la vez que fundamenta la investigación y propuesta planteada.

El poco conocimiento de los estudiantes sobre los procesos administrativos se justifica en los resultados obtenidos que demuestran que no existen documentos que detallen los diferentes procesos administrativos. El 65% valida la información y presencia de un problema que debe corregirse a fin de evitar errores que se comenten principalmente al momento de realizar trámites en los diferentes estamentos de la facultad.

Este resultado es importante dentro de la investigación pues afirma la necesidad de proponer un documento que guíe a todos los actores de la facultad y contribuya al mejoramiento de los procesos administrativos.

6. ¿La administración es eficaz en la solución de problemas estudiantiles?



Gráfico 18: Administración eficaz en la solución de problemas

Fuente: Encuesta estudiantes FCA de la UTA

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

La pregunta se plantea con el fin de conocer si la solución a los problemas estudiantiles por parte de autoridades, personal docente y administrativo de la FCA es eficaz y reafirmar las aseveraciones de las preguntas anteriores.

Seis puntos porcentuales es la diferencia en las respuestas de si y no planteadas en la pregunta, la opinión es dividida, si bien es cierto el 47% de los estudiantes indica que la administración es eficaz en la solución de problemas, el 53% indica que no demostrándose deficiencias en la administración por tanto es necesario un cambio para solucionar los problemas del estudiante.

La administración no es eficaz en la solución de problemas estudiantiles siendo necesario brindar alternativas que atienda los requerimientos de los estudiantes de la FCA de manera eficiente y eficaz.

Se evidencia los inadecuados procesos que demoran y dificultan el flujo y obtención del producto y consecución de metas y objetivos, confirmando el desconocimiento de los procesos administrativos.

La eficacia en la solución de problemas también involucra al personal administrativo quien está obligado a conocer todos los procesos y ser la guía del estudiante, docente, autoridades y usuario externo a la facultad.

7. ¿Los responsables de las unidades administrativas, evalúan los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos definidos y ponen en marcha acciones de mejora en función de esos resultados?



Gráfico 19: Evaluación de resultados - objetivos planteados
Fuente: Encuesta estudiantes FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

La importancia de esta pregunta deriva en conocer si la FCA evalúa sus resultados y los relaciona con los objetivos planteados en cada unidad administrativa a fin de implementar acciones de mejora que ayuden al cumplimiento de la misión, esencial para lograr mayor calidad operativa y apoyar los procesos administrativos que fortalezcan la gestión para la acreditación puesta en marcha por el CEACCES y en general la mejora continua.

Es importante también porque los resultados de la pregunta ayudan a la investigación a concluir y recomendar la práctica de la evaluación continua, necesaria para la toma de decisiones de las autoridades e implementación de acciones correctivas que contribuyan a la mejora de procesos en la FCA.

En la encuesta planteada el 81% manifiesta que los responsables de las unidades administrativas a veces evalúan los resultados obtenidos relacionándolos con objetivos definidos y ponen en marcha acciones de mejora en función de los resultados, el 3% manifiesta que nunca se evalúa, lo que evidencia que la evaluación no es una práctica común en la FCA.

Es evidente el incumplimiento de la evaluación en la FCA, por lo que es necesario la implantación de este elemento clave en el proceso administrativo, priorizando la evaluación continua para la corrección en el momento oportuno y por lo tanto la disminución de errores, mejoramiento de calidad y satisfacción al usuario.

Todas las unidades deben evaluar periódicamente sus procesos a fin de verificar si los objetivos planteados en los planes operativos anuales se cumplen. La evaluación permite emitir juicios de valor, brinda una visión integral de la FCA y orienta en la toma de decisiones.

8. ¿Se cumple satisfactoriamente el proceso de aprendizaje?

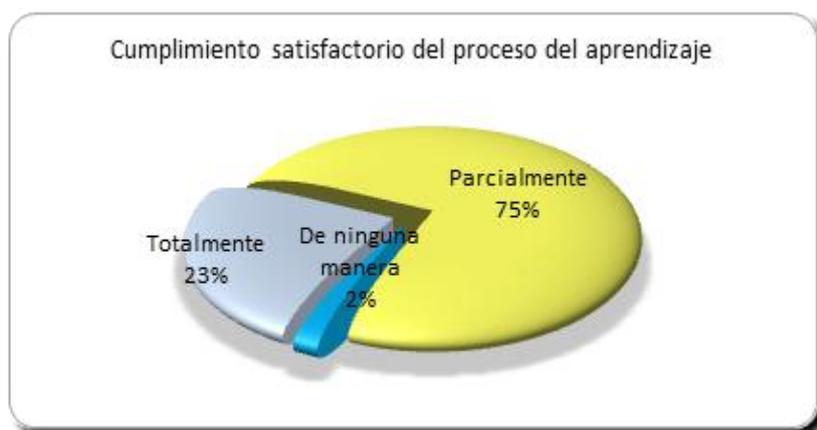


Gráfico 20: Cumplimiento satisfactorio del proceso de aprendizaje
Fuente: Encuesta estudiantes FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

La satisfacción del alumno es lo que la FCA espera obtener, pues influye en el comportamiento y desempeño estudiantil y puede afectar y generar problemas al momento de la acreditación de la carrera. Se plantea la pregunta para conocer la satisfacción del estudiante no solo al brindar calidad en el servicio sino cubrir con sus expectativas académicas.

La FCA debe incluir a sus procesos administrativos estudios de mercado para conocer las expectativas académicas actuales y evaluarlas constantemente a fin de verificar que su filosofía se adapta a la realidad, caso contrario mejorar.

Los resultados obtenidos muestran que sólo el 23% manifiesta que se cubren las expectativas del estudiante, mientras que el 75% satisface parcialmente las aspiraciones estudiantiles, incluso existe un 2% que manifiesta insatisfacción en los procesos administrativos, lo que genera negativismo y afectación de la imagen frente a los requerimientos de la sociedad.

9. ¿La evaluación incide en el mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA?



Gráfico 21: Incidencia de la evaluación en procesos administrativos
Fuente: Encuesta estudiantes FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

El éxito de la FCA depende de una buena planeación y organización que incluye la adecuada definición de los procesos administrativos. El incumplimiento de los lineamientos establecidos obstaculiza el logro de objetivos, por lo tanto los resultados no serán los esperados, de ahí la importancia de conocer la incidencia de la evaluación incide en los procesos administrativos.

Esta pregunta se aplica a los diferentes grupos investigados, todos emiten un criterio que ayuda a verificar la incidencia de la variable independiente, evaluación, sobre la dependiente, procesos administrativos.

El 81% de los estudiantes indican que la evaluación incide en el mejoramiento de los procesos administrativos. La evaluación detecta errores, desviaciones y plantea mejores prácticas, incluso define correctivos para la solución de problemas y la mejora de los procesos.

La evaluación debe realizarse antes, durante y después de la ejecución de los diferentes procesos a fin de prevenir, corregir y aprender de errores, impulsar la mejora continua, retroalimentar y aplicar los correctivos para alcanzar las metas del proceso; facilitar la toma de decisiones, reorganizar actividades y contrastar lo alcanzado con lo planificado.

10. ¿Se evalúa en forma sistemática y periódica la satisfacción estudiantil en relación a la calidad del servicio?

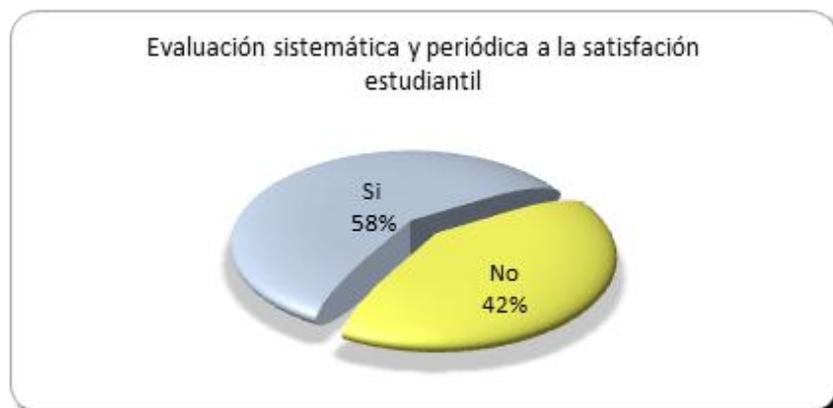


Gráfico 22: Evaluación sistemática y periódica de la satisfacción estudiantil
Fuente: Encuesta estudiantes FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

A nivel general el gobierno ha iniciado un proceso de cambio que se fundamenta en la evaluación permanente orientada a la calidad en la satisfacción de necesidades del usuario, por lo que la FCA debe ajustarse a las exigencias basadas en calidad y mejora continua.

La calidad no es un concepto estático, varía de acuerdo al cambio constante de la sociedad, lleva intrínseco el perfeccionamiento, mejora continua, logro de metas, por lo que el servicio que brinda la FCA debe alcanzar los estándares propuestos y direccionarse a mejorar cada día.

Conocer si la facultad evalúa sistemática y periódicamente la satisfacción estudiantil es importante por la influencia e incidencia de ésta en la mejora de los diferentes procesos administrativos, de ahí la relevancia de la pregunta planteada al sector estudiantil encuestado.

Un porcentaje representativo indica que no se evalúa (42%), puede existir confusión en el estudiante respecto a la evaluación periódica que se realiza al docente, que no es el sentido de la pregunta sino a la evaluación de la calidad de los procesos administrativos. El 58% manifiesta que se evalúa sistemática y periódicamente la satisfacción estudiantil en lo referente a la calidad del servicio aun cuando se da al terminar el ciclo y no permite acciones correctivas.

Del análisis realizado a los resultados de la encuesta aplicada al sector estudiantil se concluye que:

- Existe un conocimiento generalizado de la estructura orgánica y funcional de la facultad, lo que no implica necesariamente el conocimiento de los procesos administrativos.
- Los procesos administrativos son inadecuados, poco simples y ágiles, no se practica la simplicidad administrativa porque no existe definición y documentación de procesos.
- Recurso humano de la facultad con bajo conocimiento de los diferentes procesos que impide satisfacer los requerimientos de los estudiantes de manera eficiente y eficaz.
- La evaluación incide en el mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA. Existe poca evaluación referente a la calidad del servicio que brinda la facultad al estudiante.

3.6.2 Encuesta dirigida a autoridades y personal administrativo de la FCA de la UTA

La encuesta dirigida a autoridades y personal administrativo de la FCA contiene 10 preguntas de selección múltiple, cuenta con instrucciones de llenado para facilitar la comprensión e indica que es anónima dando al encuestado la libertad y sinceridad al responder a fin de contar con resultados veraces y confiables.

Objetivo: recolectar los datos necesarios para diagnosticar el conocimiento de las autoridades y personal administrativo frente a los procesos administrativos y fundamentar la propuesta de la tesis de maestría de Gestión Empresarial “Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA, año 2015”.

Se expone a continuación las preguntas planteadas con sus correspondientes gráficos, análisis e interpretación:

1. ¿La Facultad cuenta con un organigrama estructural y funcional?



Gráfico 23: Existencia de organigrama estructural y funcional en la FCA
Fuente: Encuesta autoridades y personal administrativo de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

Es importante verificar si las autoridades y el personal administrativo están al tanto de la existencia, difusión y correcta aplicación de la estructura organizacional y funcional vigente de la facultad, lo que permite conocer si todos los sectores encuestados tienen una visión general de la misma.

Se evidencia el conocimiento de la estructura organizacional y funcional por parte de las autoridades y el personal administrativo dado que el 94% confirma la existencia del organigrama. Es plausible el resultado porque al ser responsables de los procesos conocen cómo se estructura y funciona la organización y pueden guiar adecuadamente al estudiante y docente, sólo el 6% desconoce la existencia del organigrama, porcentaje que puede obedecer al reciente ingreso de empleados.

2. ¿El organigrama estructural y funcional está de acuerdo con la actual estructura organizacional de la FCA?

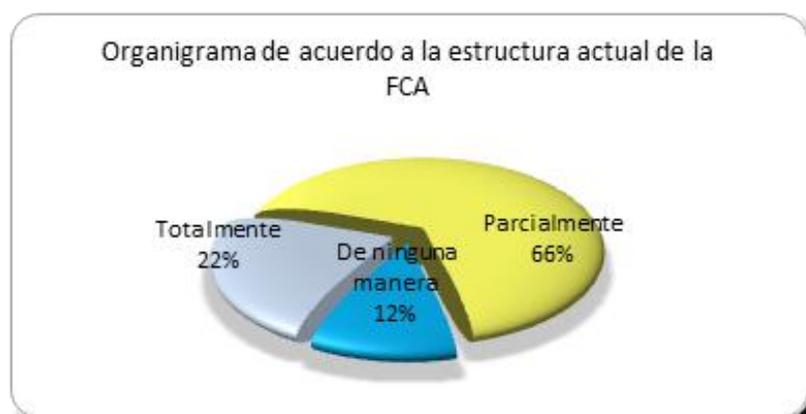


Gráfico 24: Organigrama de acuerdo a la estructura actual de la FCA
Fuente: Encuesta autoridades y personal administrativo de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

Las autoridades y el personal administrativo son los principales actores de la gestión de los procesos, si bien es cierto que el personal conoce que existe un organigrama, no sabe si este es coherente a las nuevas directrices exigidas por el gobierno central y aprobadas en la UTA; por ello la necesidad de plantear si el organigrama estructural y funcional está de acuerdo con la actual estructura organizacional, a fin de conocer si la FCA cumple con las nuevas disposiciones y se organiza en función al nuevo ordenamiento jurídico.

El actual organigrama no está de totalmente acuerdo con las exigencias actuales de la educación superior afirmando lo expuesto con el resultado del 66% de la opción parcialmente de acuerdo junto con el 12% que dice que de ninguna manera están de acuerdo y sólo un 22% manifiesta que está totalmente de acuerdo.

La pregunta por un lado indica que el personal sabe de la existencia de nuevas disposiciones que deben ser cumplidas, por ello se afirma que la estructura está parcialmente de acuerdo; el sector encuestado cumple lo solicitado sin saber en base a qué norma se realiza o exige, o conocen y saben que hay falencias y necesidad de cambio.

Por otro lado, el personal realmente desconoce o poco sabe del instrumento y sobre todo si éste está acorde al nuevo ordenamiento jurídico exigido a todos los organismos y empresas del sector público que hoy en día manejan una estructura organizacional basada en gestión por procesos. Se considera esta aseveración ya que el 66% indica que está parcialmente acorde a los nuevos lineamientos. Al aplicar el cuestionario se pudo verificar el desconocimiento la nueva normativa y que el personal cumple órdenes sin conocer el fundamento legal al que se rigen sus acciones.

3. ¿Conoce usted los diferentes procesos administrativos de la facultad?



Gráfico 25: Conocimiento de los procesos administrativos de FCA
Fuente: Encuesta autoridades y personal administrativo de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

Estructurar, explicar y coordinar las funciones exige el conocimiento de los distintos procesos administrativos para cumplir la misión de la facultad, optimizando recursos y esfuerzos, de ahí la relevancia de plantear esta pregunta a los tres sectores, entre ellos las autoridades y el personal administrativo.

La pregunta refuerza el resultado anterior, validando el grado de conocimiento de quien desarrolla los distintos procesos administrativos. El 81% de personal consultado conoce poco los procesos administrativos y el 8% no conoce, lo que denota el poco interés de adentrarse al conocimiento total de la FCA, evidenciando la falta de cultura y empoderamiento organizacional.

Sólo el 11% manifiesta conocer mucho, porcentaje mínimo y poco significativo para que los trámites fluyan, demostrando que es necesario implementar medidas correctivas a fin de difundir adecuadamente el marco legal vigente, nuevos procesos y actores. El personal debe exigir un documento que resuma la información y sirva para coordinar, guiar y mejorar las tareas a realizarse y permita la obtención de datos en forma sistémica y organizada.

4. ¿Los actuales procesos administrativos de la FCA, son adecuados?



Gráfico 26: Actuales procesos administrativos de la F.C.A. son adecuados
Fuente: Encuesta autoridades y personal administrativo de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

Se considera importante la aplicación de esta pregunta porque permite conocer cómo califican los principales ejecutores de los procesos administrativos, resultados que ayudan evidenciar la realidad, justificar el análisis y plantear la propuesta.

Se revela una percepción dividida dada por la existencia de personal nuevo, desconocimiento de procesos, carencia de manuales y poca identidad institucional, lo

manifestado se corrobora con los resultados distribuidos en el 50,00% que considera que los procesos son muy adecuados, el 44% indica que los procesos son algo adecuados, y el 63% en totalmente adecuados y 3% en nada adecuados.

Se concluye que es necesaria la evaluación integral a los procesos administrativos, siendo primordial determinar las causas y efectos y proponer estrategias de mejora a fin de alcanzar la razón de ser de la facultad.

5. ¿Conoce usted que en la FCA existen documentos que detallen los diferentes procesos administrativos?



Gráfico 27: Existencia de documentos escritos de procesos administrativos
Fuente: Encuesta autoridades y personal administrativo de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

Las mejores prácticas provienen de una compilación de lo que cada departamento y responsable hace para optimizar recursos y conseguir objetivos, generalmente se plasman en documentos que guían y resumen en forma ordenada, clara, concisa y precisa la realización de las diferentes actividades. Conocer de la existencia de dichos instrumentos es primordial para fundamentar la investigación y propuesta planteada al sujeto de estudio a fin que ayude a la mejorar la gestión en la FCA.

De los resultados obtenidos se constata que el 47% del personal encuestado indica que si existen documentos que detallen los diferentes procesos administrativos, el 53% manifiestan que no existen tales documentos, lo que demuestran el poco conocimiento de la facultad y sus procesos evidenciando un problema que debe corregirse a fin de minimizar errores de los responsables de los procesos administrativos.

Este porcentaje dividido resalta los esfuerzos para la implementación modelo de gestión por procesos y en general los cambios para organizar la facultad, por ello el

47% indica que no. Sin embargo al preguntar si existe documentos físicos se manifiesta que no y que su actuar se basa en el reglamento general de la universidad, confirmando la necesidad de proponer un documento que guíe el accionar de la FCA y que contribuya al mejoramiento en los procesos administrativos.

6. ¿Se estimula la capacidad creativa del estudiante, personal docente y administrativo en el mejoramiento de procesos?



Gráfico 28: Estimulación capacidad creativa en mejora de procesos
Fuente: Encuesta autoridades y personal administrativo de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

La creatividad ha tenido un papel protagónico en el éxito de las empresas en los últimos años, constituye una ventaja competitiva que debe ser estimulada en la facultad para mejorar sus procesos. Contar con estudiantes, personal docente, administrativo y autoridades capaces de crear y plasmar sus ideas en productos y servicios nuevos, mejorados es ideal para el éxito.

Siendo las autoridades y personal administrativo los responsables de la mayoría de los procesos administrativos es necesario saber si se estimula la creatividad, pues constituye una herramienta que genera cambios, por lo que es importante que la FCA procure una filosofía de gestión creativa e innovadora en todos los niveles para lograr procesos adecuados y eficientes.

Los resultados confirman que existe una estimulación relativa, el 72% manifiesta que falta motivar la capacidad creativa e innovadora en la FCA, evidenciando el bajo uso de la creatividad encaminada a mejorar los procesos. El 16% considera que no existe esta filosofía por lo que se concluye que muy poco se considera o no se toma en cuenta la creatividad y participación del estudiante, empleado y docente. No se aprovecha la experiencia y conocimientos que pueden ayudar en gran medida a la administración y mejora de procesos.

7. ¿Se fomenta una comunicación fluida y participativa entre el personal administrativo y las autoridades de la FCA?



Gráfico 29: Fomento de la comunicación fluida y participativa
Fuente: Encuesta autoridades y personal administrativo de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

La comunicación es decisiva para el éxito, es importante que en la FCA ésta sea fluida y participativa brindando un escenario ideal para la mejora y el cambio, que propicie la participación y compromiso en el personal que está a cargo de los diferentes procesos administrativos.

En este sentido, se incluye esta pregunta a fin de analizar con qué frecuencia se da la comunicación fluida y participativa entre el personal encuestado de la FCA, tomando en cuenta que con la comunicación y su adecuado uso se puede opinar, conversar, proponer y participar en la mejora de los procesos administrativos e inclusive influir en la toma de decisiones.

El personal administrativo considera que se fomenta la comunicación, aseveración respaldada por el 75% que indica que a menudo (34%), casi siempre (28%) y siempre (13%) se da la comunicación fluida y participativa en busca de mejorar los procesos administrativos, lo que indica que en la actualidad la facultad no tiene una estructura rígida, y que usa de manera práctica la gestión por procesos. Un 25% manifiesta que casi nunca o nunca se fomenta la comunicación fluida y participativa, evidenciando un problema que puede ser grave por los malentendidos, frustración y enojo que puede generar, además de propagar el virus de la desmotivación y desconfianza afectando la eficiencia de los procesos, e incluso puede llevar a salida de personal valioso.

Es importante entonces que exista un alto porcentaje que sienta que existe una buena comunicación y que es tomado en cuenta para mejorar.

8. ¿Existen medios de control para el cumplimiento de los diferentes procesos administrativos de la FCA?



Gráfico 30: Existencia de medios de control en el cumplimiento de los procesos administrativos

Fuente: Encuesta autoridades y personal administrativo de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

La garantía de que las operaciones reales coincidan con las planificadas, depende del control, por lo que es fundamental conocer si el personal administrativo tiene y ocupa medios de control a fin de que las actividades se realicen amparadas en la normativa y bajo los parámetros exigidos.

Esta pregunta se plantea a dos sectores, por ser los encargados del desarrollo de los diferentes procesos administrativos y constituyen parte fundamental del sistema de control, por tanto son los encargados de establecer filtros para evitar desvíos y hacer que el proceso administrativo fluya ágilmente.

El 22% del personal administrativo considera que existen muchos medios de control en el cumplimiento de los procesos administrativo, el 50% afirma que existen algunos medios de control, el 22% indican que hay pocos medios de control y el 6% cree que no existen de medios de control, lo que denota la poca importancia del control, escasa retroalimentación y corrección de desviaciones en la FCA.

Es necesario mejorar el control para la corrección de problemas, retroalimentación y mejora continua garantizando la eficacia y logro de objetivos planteados.

9. ¿Los responsables de las unidades administrativas, evalúan los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos definidos y ponen en marcha acciones de mejora en función de esos resultados?



Gráfico 31: Evaluación de resultados obtenidos frente a objetivos planteados
Fuente: Encuesta autoridades y personal administrativo de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

Conocer si la FCA evalúa sus resultados y los relaciona con los objetivos planteados en cada unidad administrativa para implementar acciones de mejora de los procesos administrativos es esencial para la investigación y obliga a indagar principalmente a este sector.

El 69% manifiestan que los responsables de las unidades administrativas si evalúan los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos definidos y ponen en marcha acciones de mejora en función de los resultados, mientras que el 31% considera que no.

Se verifica el incumplimiento en la evaluación, aun cuando hay ésta no es permanente, por lo que es necesario implantar la evaluación al proceso administrativo, haciendo énfasis en la evaluación continua, en el momento y por lo tanto la disminución de errores, mejora de calidad y satisfacción al usuario.

Se debe fomentar en todas las unidades la evaluación periódica en sus procesos a fin de verificar si los objetivos planteados se cumplen, lo que además ayuda a la toma de decisiones.

10. ¿Considera usted que la evaluación incide en el mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA?



Gráfico 32: Incidencia de la evaluación en el mejoramiento de los procesos administrativos

Fuente: Encuesta autoridades y personal administrativo de la FCA de la UTA

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

La evaluación es sinónimo de mejora, es importante comprobar si ésta incide en los procesos administrativos. El no incluirla y realizarla constituye un perjuicio para la facultad por el desconocimiento de los problemas en la ejecución de los procesos.

El 87% del personal administrativo indica que la evaluación incide en el mejoramiento de los procesos administrativos, confirmando que para mejorar hay que evaluar permanentemente y aplicar los correctivos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

Se concluye que el personal es consciente de la importancia de la evaluación en el crecimiento y éxito de la FCA.

De las encuestas realizadas a autoridades y personal administrativo se concluye que:

- Existe conocimiento parcial del sector encuestado de la estructura general de la FCA.
- El sector encuestado no tiene claro los procesos administrativos debido a la falta del instrumento que guíe su accionar. Se debe explotar el conocimiento del personal administrativo para desarrollar adecuados instrumentos.
- Existe una evaluación, aunque no está definida correctamente por la carencia de instrumentos directrices, evidenciado la necesidad de un manual para la mejora de los diferentes procesos administrativos.

3.6.3 Encuesta dirigida al personal docente de la FCA de la UTA

La percepción del personal docente sirve en gran medida para fundamentar la investigación, por lo que se plantean 9 preguntas que abarcan y dan la pauta para concluir acerca de la evaluación y su incidencia en los procesos administrativos.

Objetivo: recolectar los datos necesarios para diagnosticar el conocimiento y satisfacción del personal docente de los procesos administrativos y fundamentar la propuesta de la tesis de maestría de Gestión Empresarial “Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA, año 2015”, se muestran los resultados a continuación:

1. ¿La Facultad cuenta con un organigrama estructural y funcional?



Gráfico 33: Existencia de organigrama estructural y funcional en la FCA
Fuente: Encuesta personal docente de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

El organigrama estructural y funcional es un instrumento clave en la gestión educativa, permite conocer la estructura, funciones, responsabilidades y tener una visión general del sujeto de estudio, por lo que es importante saber si el personal docente conoce de su existencia.

El 93% de los docentes de la facultad manifiesta que existe el organigrama estructural y funcional, a pesar de que en su mayoría el personal es nuevo, apenas un 7% desconoce la existencia del instrumento de gestión. Este resultado permite aseverar que gracias a la difusión, el docente tiene una imagen general de la facultad, además, al ser parte responsable fundamental de los diferentes procesos administrativos tiene la capacidad y conocimientos para desenvolverse adecuadamente. Existe interés en el sector por conocer esta herramienta de gestión para tener una visión clara e inmediata de la forma de distribución de la FCA.

2. ¿El organigrama estructural y funcional está de acuerdo a la estructura organizacional actual?

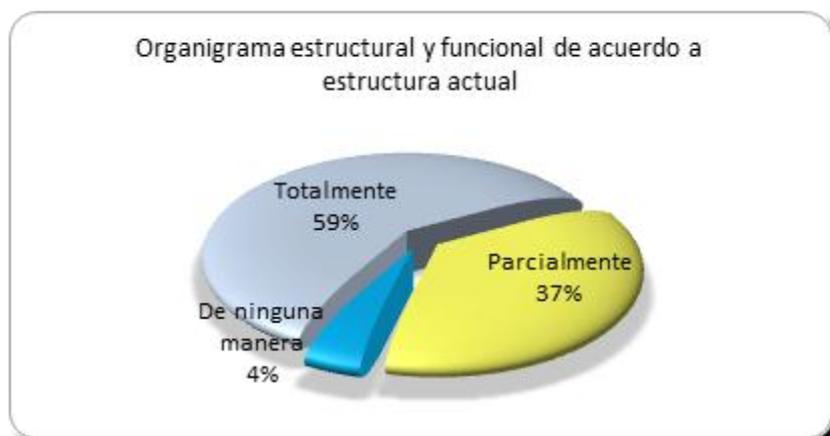


Gráfico 34: Organigrama estructural y funcional de acuerdo a la estructura actual
Fuente: Encuesta personal docente de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

El personal docente constituye pieza clave en los diferentes procesos administrativos siendo necesario indagar si el organigrama está de acuerdo a la normativa que rige al sector público en general, para determinar si la FCA cumple con las nuevas disposiciones y se organiza en función a la gestión por procesos.

El 59% cree que está totalmente de acuerdo con la estructura actual, sin embargo el 37% considera que esta parcialmente de acuerdo, porcentaje alto y significativo que da indicios para investigar si está o no acorde a las nuevas disposiciones.

El resultado nos indica que el personal conoce la estructura global de la FCA, y al ser parte fundamental de los procesos la mayoría se ha visto obligado a indagar como se realizan las diferentes actividades sin que necesariamente sepan en base a qué norma se realiza o exige.

Al realizar el cuestionario se pudo verificar que se conoce la nueva normativa y que los docentes siguen las nuevas disposiciones sin contar con documentos que guíen su accionar pero que fundamentan su gestión en la ley evidenciándose la necesidad de una herramienta que ayuden a la gestión.

Se constata que la estructura organizacional no está totalmente de acuerdo con las exigencias actuales, de existir incoherencias, será analizado detenidamente en la propuesta haciéndose una comparación con la normativa vigente, sugiriéndose reformas de ser necesario.

3. ¿Los actuales procesos administrativos de la FCA son adecuados?



Gráfico 35: Procesos administrativos adecuados
Fuente: Encuesta personal docente de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

Adeguar los procesos administrativos a la normativa vigente es fundamental para el funcionamiento correcto de la FCA por lo que es necesario saber si éstos están o no adecuados a las directrices y disposiciones del gobierno a fin de evitar problemas con los entes de control de la educación superior.

Desde la perspectiva del docente, un alto porcentaje manifiesta que los procesos administrativos son totalmente y muy adecuados a la normativa vigente. Es positivo porque se observa que la gestión se ejecuta en base a lo establecido por reglamentos, estatuto y leyes de la educación superior.

La inclusión del docente en los diferentes procesos evidencia el conocimiento de los procesos y valida los resultados obtenidos distribuidos en los siguientes porcentajes, 62% considera que los actuales procesos son muy adecuados, el 27% indica que son algo adecuados, el 7% considera que son totalmente adecuados y el 3% cree que no son nada adecuados.

Se considera importante la aplicación de esta pregunta porque para conocer como califican los sectores investigados perciben a los procesos administrativos, resultados que ayudan a justificar la necesidad del análisis y definición de la propuesta.

4. ¿Conoce usted que en la FCA existen documentos que detallen los diferentes procesos administrativos?



Gráfico 36: Existencia de documentos escritos de procesos administrativos
Fuente: Encuesta personal docente de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

Conocer si existen instrumentos que faciliten los procesos valida la pregunta y encamina la investigación a proponer un documento de apoyo para ahorrar tiempo y esfuerzo, evitar repeticiones innecesarias y mejorar las distintas prácticas de los procesos administrativos en la facultad.

El 34% del personal docente manifiesta que existen documentos que detallan los diferentes procesos administrativos, mientras que el 66% indican que no. Resultado importante que afirma la necesidad de un documento que guíe a todos los actores en la FCA y contribuya al mejoramiento de los procesos administrativos.

Se evidencia que hay procedimientos, aunque no necesariamente escritos, sino que los actores orientan su accionar en lo establecido en los reglamentos y disposiciones.

Se requiere por tanto un instrumento, que a más de norme los procesos administrativos y contribuya a la mejor gestión administrativa para el logro de objetivos.

5. Califique la dirección y gerencia de los procesos administrativos de la facultad

1. Mala – 2. Regular – 3. Buena – 4. Muy Buena – 5. Excelente



Gráfico 37: Califificación de la dirección y gerencia de la FCA
Fuente: Encuesta personal docente de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

Los resultados de la gestión dan una pauta de cuan buena o mala es la dirección. Las autoridades de la FCA deben asegurar un adecuado funcionamiento siendo necesario para la investigación conocer cómo realiza las funciones la autoridad al frente.

Existe un elevado porcentaje que indica que es buena, muy buena y excelente, tan solo el 4% y 10% manifiestan que la dirección en regular y mala, sin embargo es importante recalcar que se debe disminuir estos porcentajes y que en general la dirección se percibida como buena, a fin que de todos los actores se identifiquen con la administración y trabajen en pos de alcanzar los objetivos propuestos.

El personal docente confirma que se han hecho esfuerzos significativos por parte de la dirección para la adaptación de los procesos administrativos a los cambios exigidos y que trabajan coordinadamente para mejorar.

6. ¿Se fomenta una comunicación fluida y participativa del personal docente en la facultad?



Gráfico 38: Fomento de la comunicación fluida y participativa en docentes
Fuente: Encuesta personal docente de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

Conocer la comunicación de los docentes con las autoridades permite validar los resultados anteriores, así como también analizar la incidencia de ésta en la mejora los procesos administrativos.

Los resultados indican que se fomenta la comunicación, el 15% manifiesta que siempre, el 44% que dice que casi siempre y el 23% manifiesta que a menudo se da la comunicación fluida y participativa para mejorar los procesos administrativos, lo que indica que la facultad no tiene una estructura rígida que impida la comunicación y por lo tanto el flujo de información.

7. ¿Existen medios de control para el cumplimiento de los diferentes procesos administrativos en la facultad?



Gráfico 39: Existencia de medios de control en procesos administrativos
Fuente: Encuesta personal docente de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

Los procesos administrativos en cada fase requieren de medios de control a fin de observar las irregularidades, es relevante incluir esta pregunta en la investigación para determinar la existencia de controles internos en la FCA.

El 19% de los docentes indica que existen muchos medios de control, el 71% considera que existen algunos, el 7% cree que son pocos y el 3% considera que no hay ningún medio de control en los diferentes procesos, confirmando los resultados obtenidos en el otro sector encuestado.

La existencia de controles es importante, pues permiten una información fiable de los diferentes procesos administrativos y ayudan en la corrección de problemas, retroalimentación y mejora continua, considerando que los controles no se conviertan obstáculos del proceso.

8. ¿El docente está en capacidad de orientar al estudiante sobre los diferentes procesos administrativos de la FCA?



Gráfico 40: Docente tiene la capacidad de orientar al estudiante en procesos administrativos

Fuente: Encuesta personal docente de la FCA de la UTA

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

Esta pregunta confirma el conocimiento de los procesos administrativos que tiene el docente, sus resultados permiten determinar si es un sector que requiere capacitación sobre el modelo de gestión que aplica la FCA.

Al analizar los resultados es evidente que hay un alto porcentaje de conocimiento, fruto de la vinculación del sector a los diferentes procesos administrativos. El 25% conoce y considera que tiene la capacidad de orientar correctamente, el 34% indica que casi siempre puede hacerlo y el 29% también dice que a menudo puede realizar

actividades relacionadas a la orientación, lo que denota que si bien existe personal que cree que no puede capacitar, hay un buen porcentaje de docentes predispuestos a colaborar en la capacitación a estudiantes.

Se corrobora entonces la socialización del modelo a este importante sector, lo que indica que hay ya un referente que puede respaldar a las autoridades en los procesos administrativos y plantear mejoras.

9. ¿La evaluación sistemática incide en el mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA?



Gráfico 41: Incidencia de la evaluación en el mejoramiento de los procesos administrativos

Fuente: Encuesta personal docente de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Análisis e interpretación

Esta pregunta busca conocer el sentir del docente sobre la incidencia de la evaluación en la mejora de los procesos administrativos de la FCA. Como ya se manifestó el éxito depende de una buena planeación y organización, que incluya a la evaluación como factor fundamental para mejorar.

El 85% de los docentes indican que la evaluación incide en el mejoramiento de los procesos administrativos, confirmando que para mejorar hay que evaluar a fin de detectar errores e implementar acciones correctivas.

Es importante planificar la evaluación determinando estándares de medición y control, que verifiquen cuán óptima es la gestión y que se constituyan en elementos de análisis situacional de la FCA.

Del análisis a las preguntas aplicadas al personal docente se manifiesta que:

- En su mayoría el docente conoce la estructura orgánica de la FCA y manifiesta que está de acuerdo a la estructura vigente de la universidad. En la actualidad

el personal docente se encuentra incluido en la parte organizativa, coordinando, dirigiendo e integrando las diferentes comisiones, lo que se evidencia con su alto porcentaje que indica que los procesos están debidamente adecuados a la normativa vigente.

- El personal docente tiene conocimiento de la estructura, procesos y normativa, sin embargo un alto porcentaje afirma que no existen documentos que detallen los procesos, información que sustenta la necesidad de la elaborar directrices que fortalezcan a la gerencia de la facultad.
- Al ser involucrado en los diferentes organismos internos de la FCA, el docente está en la capacidad de orientar al estudiante en los procesos administrativos siendo un factor positivo que debe ser aprovechado por la gerencia.

3.6.4 Conclusiones de las encuestas realizadas a los diferentes sectores

A nivel general se plantearon a los tres sectores, preguntas que permiten concluir de manera inequívoca ciertas aseveraciones. Pero se particulariza algunas preguntas tomando en cuenta factores como responsables de procesos o quienes reciben el servicio a fin de obtener mejor información para el posterior análisis.

Entre las conclusiones generales podemos decir que:

- Todos los actores conocen de la existencia del organigrama estructural y funcional aprobado por el Honorable Consejo Universitario el 6 de marzo del 2014, lo que indica el esfuerzo de las autoridades en difundir esta herramienta de gestión, que incluye jerarquías, cargos, funciones, líneas de comunicación y permite tener una visión general de la FCA.
- Existe la necesidad de contar con un instrumento que resuma la estructura, funciones, actividades y roles en cada departamento, que detalle el personal responsable y el tiempo de ejecución, incluya objetivos e indicadores de medición para los diferentes procesos administrativos.
- Los procesos se han adecuado correctamente a la normativa vigente; el personal conoce los cambios impuestos y ha visto la necesidad de adaptarse según se vaya requiriendo, mas no en forma planificada, es decir no hay procesos definidos.
- De manera general, se da poca importancia a los procesos, siendo sustanciales en la administración porque orientan y guían el funcionamiento de la FCA y permiten cumplir con el principio de simplicidad administrativa que exige la ley de educación superior.

- La FCA carece de cultura evaluativa, cumple con la misma por exigencia de los organismos rectores de la educación superior, lo importante sería que ésta se practique como parte de la administración de la facultad, en la que se incluya la evaluación de los procesos administrativos en cada una de las dependencias. Se debe enfatizar la evaluación como principal objetivo de gestión.
- Es necesario mejorar el control para que la información de los diferentes procesos administrativos sea pertinente, permita la corrección de problemas, retroalimentación y mejora continua garantizando la eficacia del servicio y logro de objetivos.
- La evaluación incide en la mejora de los procesos administrativos por lo que ésta debe ser sistemática y periódica, debe existir retroalimentación para mejorar el desempeño y alcanzar el éxito.

3.7 Verificación de hipótesis

De las encuestas aplicadas a los estudiantes, personal docente, administrativo y autoridades se toma como referencia a ciertas preguntas que ayudan a la verificación de la hipótesis y comprobar si es necesario o no proponer un modelo para el mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA.

La verificación de hipótesis se realiza con el grupo más representativo, el de los estudiantes, y se aplica la prueba del Chi cuadrado (X^2) para establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar (Mintab, 2016).

El Chi cuadrado en una prueba estadística no paramétrica pues no establece suposiciones restrictivas en cuanto al tipo de variables que admite, ni en lo que se refiere a su distribución de probabilidad ni en los valores y/o el conocimiento de sus parámetros. Se aplica este tipo de prueba para averiguar si dos variables son independientes estadísticamente, en este caso indagar la relación que existe entre la evaluación y los procesos administrativos. (Gonzalez, 2016)

3.7.1 Planteamiento de la hipótesis

Modelo lógico

Ho: La evaluación no incide en el mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA.

Ha: La evaluación incide en el mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA.

Modelo matemático

Ho: $O=E \rightarrow O-E=0$

Ha: $O \neq E \rightarrow O-E \neq 0$

3.7.2 Nivel de significancia y grados de libertad

La investigación se plantea a un nivel de significancia de 0,05.

El grado de libertad se obtiene de la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las comunas menos uno así:

Grados de libertad

Fórmula: $gl = (n-1) (m-1)$

Simbología:

n = número de filas (del cuadro de frecuencias observadas)

m = número de columnas (del cuadro de frecuencias observadas)

Aplicación de la fórmula

$$gl = (3-1) (3-1)$$

$$gl = (2)*(2)$$

$$gl = 4$$

Entonces con $gl= 4$; y el nivel de significación $\alpha = 0,05$; en la tabla de distribución Chi cuadrado equivale a 9,488 (anexo 3); por lo tanto:

$$x^2 = 9,488$$

3.7.3 Estadístico de prueba

Para la verificación de la hipótesis el estadístico de prueba para el Chi cuadrado (x^2) es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Simbología:

Σ = Sumatoria

O = datos observados

E = datos esperados

Para el cálculo del estadístico de prueba se considera las preguntas 3 y 7 de la encuesta realizada a los estudiantes de la FCA, así:

Tabla 1: Frecuencias observadas

Frecuencias observadas	¿Los actuales procesos administrativos de la FCA son adecuados?			Total	
		Muy adecuados – Siempre	Poco adecuados – A veces	Nada adecuados – Nunca	Total
Los responsables de las unidades administrativas, evalúan los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos definidos y ponen en marcha acciones de mejora en función de esos resultados	Muy adecuados – Siempre	20	24	4	48
	Poco adecuados – A veces	53	187	10	250
	Nada adecuados – Nunca	2	7	1	10
		75	218	15	308

Fuente: Encuesta a estudiantes de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Tabla 2: Frecuencias esperadas

Frecuencias esperadas	¿Los actuales procesos administrativos de la FCA son adecuados?			Total	
		Muy adecuados – Siempre	Poco adecuados – A veces	Nada adecuados – Nunca	Total
Los responsables de las unidades administrativas, evalúan los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos definidos y ponen en marcha acciones de mejora en función de esos resultados	Muy adecuados – Siempre	11.7	34.0	2.3	48
	Poco adecuados – A veces	60.9	176.9	12.2	250
	Nada adecuados – Nunca	2.4	7.1	0.5	10
		75	218	15	308

Fuente: Encuesta a estudiantes de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Tabla 3: Cálculo del Chi 2

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
20	11.7	8.3	69.1	5.91
53	60.9	-7.9	62.0	1.02
2	2.4	-0.4	0.2	0.08
24	34.0	-10.0	99.5	2.93
187	176.9	10.1	101.0	0.57
7	7.1	-0.1	0.0	0.00
4	2.3	1.7	2.8	1.18
10	12.2	-2.2	4.7	0.39
1	0.5	0.5	0.3	0.54
TOTAL				12.62

Fuente: Encuesta a estudiantes de la FCA de la UTA
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

3.7.4 Regla de decisión

Condición:

Si: $x_c^2 \neq x_\alpha^2$ se rechaza H_0 y se acepta H_a .

Entonces $12,62 \neq 9,49$ se cumple la condición.

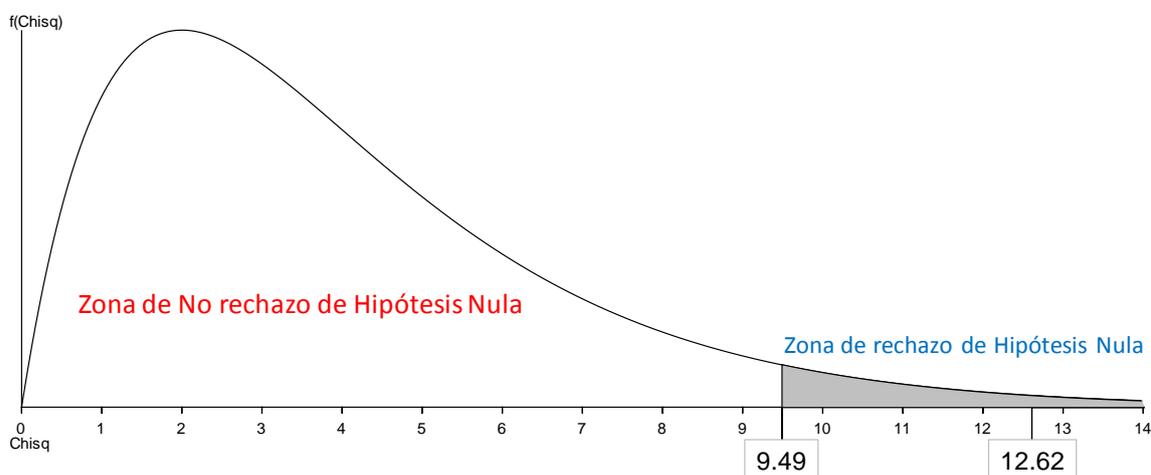


Gráfico 42: Distribución Chi cuadrado

Fuente: Encuesta a estudiantes de la FCA de la UTA

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

3.7.5 Conclusión

Al determinar el Chi-cuadrado tabulado (x_α^2) a un nivel de significancia de 0.05 con dos grados de libertad se obtiene un valor de 9,49 frente al Chi-cuadrado calculado (x_c^2) con un valor de 12,62; se puede manifestar que $x_c^2 \geq x_\alpha^2$ cumple la condición, esto quiere decir que la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa de investigación por lo tanto se concluye que *“La Evaluación incide en el mejoramiento de los Procesos administrativos de la FCA de la UTA”*.

3.7.6 Justificación de objetivos

El objetivo general se justifica en los resultados obtenidos de las encuestas en dónde se observa que los procesos administrativos son parcialmente adecuados a las exigencias estatutarias y de organismos superiores que exige una revisión y mejora de los procesos, lo que consta en el capítulo 4 del presente trabajo investigativo.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 Datos Informativos

4.1.1 Título de la propuesta

Plan de mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA.

4.1.2 Ejecutores

Ing. Alexandra Maryliz Salazar Peña

4.1.3 Datos informativos

Institución: Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato

Cantón: Ambato

Provincia: Tungurahua

4.2 Antecedentes de la propuesta

Internamente, el desconocimiento y la falta de la descripción de procesos administrativos ocasiona la omisión de la normativa, problema que se suscita en la FCA lo cual afecta en la entrega de un servicio eficaz, oportuno y efectivo a los usuarios.

Por otra parte, las universidades y escuelas politécnicas aspiran ubicarse en la categoría "A" como instituciones educativas de calidad, siendo necesario tecnificar y sistematizar todos los procesos administrativos para una adecuada organización interna de acuerdo a los requerimientos de la Ley de Educación Superior y de los organismos rectores.

4.3 Justificación de la propuesta

La situación interna de la facultad requiere anexar a la filosofía institucional los procesos gobernantes, agregadores de valor, habilitantes y desconcentrados en todos los niveles para facilitar el control y evaluación de los mismos.

La importancia de la propuesta, radica en la entrega de un plan de mejoramiento de los procesos administrativos para optimizar el servicio y alcanzar los objetivos de la facultad, de ser aprobado por las autoridades correspondientes se considerará como un plan piloto a aplicarse en todas las facultades de la universidad.

4.4 Objetivos de la propuesta

4.4.1 Objetivo general

Elaborar un plan de mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA.

4.4.2 Objetivos específicos

- Proporcionar una visión integrada de los procesos administrativos a las diferentes unidades realizan para la ayuda en el cumplimiento de sus obligaciones y expectativas que la universidad y la sociedad demandan.
- Estructurar diagramas y flujogramas que permitan definir los procesos administrativos de la entidad, de manera clara y sencilla.
- Proponer indicadores como una herramienta para el control y medición de los resultados alcanzados.

4.5 Análisis de factibilidad

4.5.1 Política

La eficiencia es una política del gobierno nacional acogida por todas las instituciones públicas, la aplicación del plan no tiene riesgos políticos porque la FCA busca alcanzar la calidad de servicios educativos que oferta.

4.5.2 Aspecto socio-culturales

La gestión administrativa de las instituciones públicas se orienta a la competitividad, ofrecer servicios de calidad en menor tiempo y a menor costo es el objetivo, por ello la FCA tiene la obligación de mejorar su modelo de gestión y sistemas operativos. En este aspecto el plan de mejoramiento de los procesos administrativos contribuirá al cómo hacer bien las cosas.

En sentido general, promueve la transformación del entorno social y cultural interno y externo, reajusta funciones e integra a todos los actores de los procesos, asumiendo nuevos roles y mejorando los existentes.

En lo social, en la propuesta planteada coparticipan elementos internos y externos de la sociedad, poniendo de manifiesto valores y principios de participación activa para la aplicación del plan.

Incluye antecedentes y aspectos que aseguran el cumplimiento, ya que el proyecto no va en contra de su cultura, sino que busca presentar una alternativa a la organización de sus procedimientos y actividades que permitan mejorar el servicio.

4.5.3 Aspectos tecnológicos

La FCA cuenta con los conocimientos y habilidades en el manejo de procesos administrativos requeridos para el desarrollo e implementación de la propuesta. Además cuenta con el equipo y herramientas necesarias como proyectores, televisores, computadoras y los recursos tecnológicos como la plataforma y correo electrónico de la UTA para la difusión y socialización del plan de mejoramiento de los procesos administrativos.

4.5.4 Factibilidad organizacional

La organización interna de la UTA y de la FCA permite la aplicación de la presente propuesta porque se basa en la normativa legal vigente y estructura organizacional aprobada por el Honorable Consejo Universitario.

4.5.5 Factibilidad económica

La presente propuesta es factible económicamente ya que su costo no es elevado debido a que debe ser realizada por el personal administrativo de la FCA con colaboración de los docentes y estudiantes a fin de aunar esfuerzos que mejoren los procesos administrativos.

4.5.6 Factibilidad Legal

Es factible porque se sustenta en la Ley de Educación Superior y los reglamentos de la UTA por lo que no se observa ningún impedimento legal para la ejecución.

4.6 Fundamentación teórica- científica

En el entorno competitivo actual, los procesos en las organizaciones son fundamentales, permiten adaptarse al cambio continuo y sobrevivir, alcanzar la satisfacción y fidelidad del cliente interno y externo con oferta de productos y servicios de calidad, así como también lograr el objetivo empresarial.

Las siguientes conceptualizaciones son la base para la elaboración de la presente propuesta:

Evaluación

La evaluación es sustancial para la mejora, constituye un proceso necesario para juzgar y valorar lo alcanzado. La evaluación debe ser permanente a fin de que en el camino se evalúe todos los aspectos para detectar problemas que impiden la consecución de los objetivos planteados y la necesidad de cambios para mejora. (Guerra Lopez, 2007, pp. 11,12,13)

Procesos administrativos

Un proceso administrativo es un flujo continuo e interrelacionado de las actividades realizadas para alcanzar los objetivos institucionales. El proceso administrativo usa como elementos fundamentales a la planeación, organización, dirección y control para obtener las metas y satisfacer las necesidades (Osorio González, 2014).

La evaluación busca la mejora continua a los procesos administrativos, por lo que es necesario introducir el concepto de gestión por procesos que tiene como objetivo primordial la satisfacción del cliente.

Gestión por procesos

Bravo (2011) manifiesta que la gestión es una labor sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora que brinda una visión integral del cambio en la organización, uniendo conceptos como sistemas, gestión y procesos para alcanzar más de lo que cada elemento puede lograr por sí sólo.

La metodología de gestión por procesos busca mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de la facultad a través de la mejora continua del diseño, modelamiento, organización, documentación y optimización de recursos.

La gestión por procesos se fundamenta en las siguientes etapas:

1. Identificación y secuencia de procesos.
2. Descripción de cada uno de los procesos.
3. Seguimiento y medición.
4. Mejora en base al seguimiento.

Jerarquía de procesos

El modelo de gestión por procesos utiliza macro procesos, procesos, sub procesos, micro procesos y actividades, por lo que es necesario definir y reconocer cada tipo. A continuación se muestra un cuadro resumen de jerarquización aplicado en ciertos procesos de la FCA:

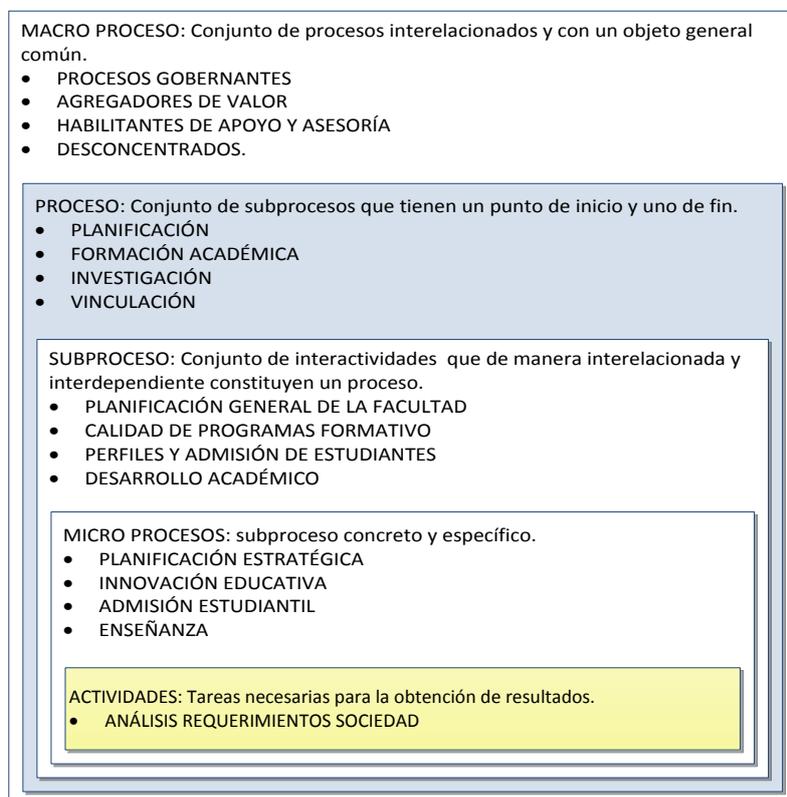


Gráfico 43: Jerarquización de procesos administrativos FCA
Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2012). Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. Ecuador. Registro Oficial.
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Herramientas de la gestión por procesos

Mapa de procesos

La herramienta utilizada por la metodología es el mapa de procesos, instrumento presentado en el plan propuesto.

Diagramas de flujo

Fundibeq (2015) define como “una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un servicio, un producto o una combinación de ambos”.

La simbología usada en los flujogramas de procesos es:

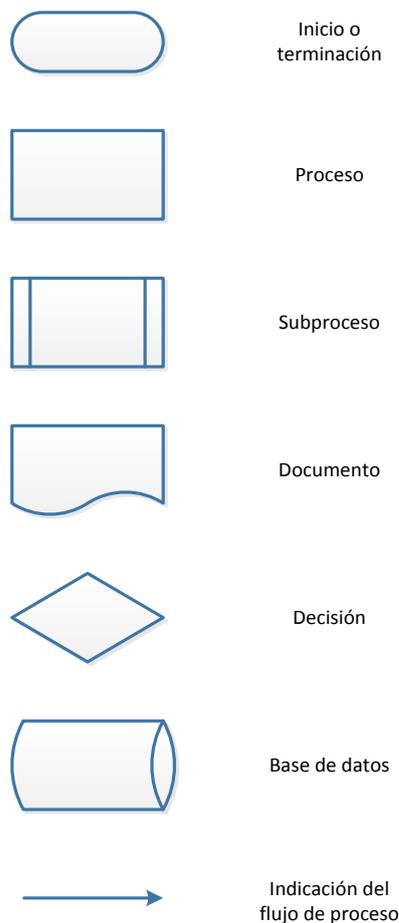


Gráfico 44: Símbolos de diagramas de flujo
Fuente: Microsoft Visio. (2015)
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

4.7 Metodología

4.7.1 Diagnóstico

De la investigación realizada se concluye que todos los procesos de la FCA se realizan sobre la base del estatuto universitario, el reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos, normas y resoluciones, pero no se cuenta con documentos que describan de manera específica los diferentes procesos administrativos a seguir. El problema radica en que hay un conocimiento general, más no específico lo que ocasiona trámites lentos, producto del desconocimiento de los diferentes procesos administrativos.

Los resultados de las encuestas aplicadas demuestran la falta de documentos que describan los procesos administrativos de la FCA. Contar con una herramienta que resuma la estructura, funciones, actividades y roles en cada departamento, detalle el personal responsable y el tiempo de ejecución, incluya objetivos e indicadores de medición es fundamental para el logro de resultados. No tener procesos definidos constituye una desventaja al no poder analizar, revisar y controlar el proceso

administrativo, impide la mejora de sistemas, procesos y métodos, maximiza los riesgos personales, institucionales y legales en los que pueden incurrir los responsables e impide la evolución y el éxito.

Al no existir la descripción documentada de tareas es necesario identificar y definir los diferentes procesos dentro de la FCA que ayuden al cumplimiento de la gestión administrativa. Se han identificado procesos y subprocesos para verificar si existe o no el documento, de tal forma que:

Tabla 4: Existencia de manuales de procesos

Macro proceso	Proceso	Sub proceso	Estado	Evidencia
Gobernantes	Planificación	Planificación general facultad	No existe	No existe
		Evaluación y análisis de resultados	No existe	No existe
	Calidad formativa	Calidad de programas formativos	En desarrollo	Existe
Agregador de valor	Formación académica	Perfiles y admisión de estudiantes	No existe	No existe
		Orientación del estudiante	No existe	No existe
		Desarrollo académico	No existe	No existe
		Desarrollo docente	No existe	No existe
	Investigación	Investigación y desarrollo	En desarrollo	Existe
Vinculación	Vinculación con la sociedad	En desarrollo	Existe	
Asesoría y apoyo	Apoyo	Biblioteca	No existe	No existe
	Asesoría	Secretaría	No existe	No existe
		Servicios generales	No existe	No existe
		Apoyo	No existe	No existe

Fuente: Observación directa, entrevistas.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

4.7.2 Metodología para mejorar los procesos

La administración moderna busca acercarse al cliente, tiene como objetivo facilitar la relación entre los diferentes actores e incrementar el grado de satisfacción del usuario para mejorar su bienestar. Por disposiciones gubernamentales, las distintas instituciones públicas están encaminadas a la mejora de la calidad de vida y el bienestar social por lo que todas han encaminado su gestión a la administración por procesos, metodología que permite alcanzar estos objetivos.

La satisfacción del cliente se obtiene con calidad en productos y servicios, por lo que es necesario desarrollar nuevos conceptos que ayuden a la FCA a la mejora continua, sistematización de procesos, participación del personal, trabajo en equipo, creatividad y cumplimiento con el fin del modelo de gestión por procesos (Auliso, Miles, & Quintillán, 2008).

La excelencia se alcanza cuando se realizan las actividades a través de procesos que aportan valor al producto o servicio que se entrega al cliente interno y externo, pero también su gestión se alinea a la filosofía y estrategias organizacionales. Por lo que el

modelo se complementa en modelos de excelencia que se basan en la evaluación aplicada de manera detallada del funcionamiento del sistema de gestión.

La guía de gestión por procesos de la Junta de Castilla y León así lo confirma:

“La organización que se orienta a la excelencia gestiona las actividades en términos de procesos. Dichos procesos deberán aportar cada vez más valor a los ciudadanos contemplados como destinatarios o clientes, así como a otros grupos de interés y estar siempre alineados con la misión, estrategia y objetivos estratégicos de la misma.

Tal como define el Modelo EFQM la Excelencia, ésta pasa por ocho principios básicos entre los cuales ocupan un lugar fundamental tanto la orientación al cliente como la gestión por procesos; ambos íntimamente relacionados ya que una organización excelente debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (tanto las presentes como las futuras que pudieran surgir), quienes son, en última instancia, los árbitros de la calidad del servicio/producto.

De esta forma, puede entenderse la organización como un conjunto de procesos diseñados y puestos en marcha desde la visión externa, es decir, partiendo de la identificación de las diferentes tipologías de necesidades y expectativas, atendiendo a los diferentes grupos de ciudadanos, a las que se debe satisfacer en el marco del ejercicio de los principios de legalidad, eficacia, eficiencia y calidad del servicio en la actuación administrativa derivada de sus funciones. Cada uno de dichos procesos contempla una serie de actividades cuyo objetivo es ir adicionando sucesivamente valor a lo largo del proceso, de forma que se optimice el valor añadido aportado a cada tipología de ciudadanos, destinatarios últimos del proceso puesto en marcha” (Junta de Castilla y León, 2004, p. 11).

La implantación de la gestión por procesos en la FCA implica un cambio radical porque coloca al estudiante como centro de acción y orienta todos sus esfuerzos para lograr su satisfacción, como lo manifiesta la Junta de Castilla y León:

“La gestión por procesos en la Administración Pública, supone el paso de una visión “administrativa” a una “gestora” y un cambio cultural radical, que no es ni más ni menos que situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública. Ello significa el entender dicha prestación como un servicio (o más bien una suma de servicios individuales) a un destinatario final (el ciudadano,

usuario o no de los servicios), lo que implica contemplar con especial interés el último eslabón o escalón dentro de la relación directa con éste, constituyéndose en verdadero árbitro o juez en la evaluación de la idoneidad del correspondiente proceso desplegado” (Junta de Castilla y León, 2004, p. 11).

Teóricamente la UTA ha desarrollado el reglamento con el nuevo ordenamiento organizacional, en el que detalla los diferentes procesos a nivel general, sin embargo la FCA no plasma dicho procesos en su gestión, aun cuando empíricamente esta ya enfocada a la administración por procesos, no existe un manual de procesos administrativos que guíe a los clientes internos y externos sobre la secuencia de los diferentes procesos llevados a cabo para el producto final.

Sin tener definidos claramente los procesos en la facultad, es necesario realizar un levantamiento que identifique procesos, objetivos, límites, destinatarios y expectativas institucionales para lo cual se requiere de cuatro fases generales: preparación, recopilación de información, comprensión del proceso, y documentación de información. El desarrollo de cada una de ellas, de manera secuencial, permite llevar a cabo una labor ordenada ahondando cada factor crítico que garantiza la sinergia entre los conceptos, su funcionalidad y su aplicación (Consejo de auditoría interna - Gobierno de Chile, 2015, p. 14). La propuesta se estructura en cuatro fases generales que se detallan en el siguiente esquema:

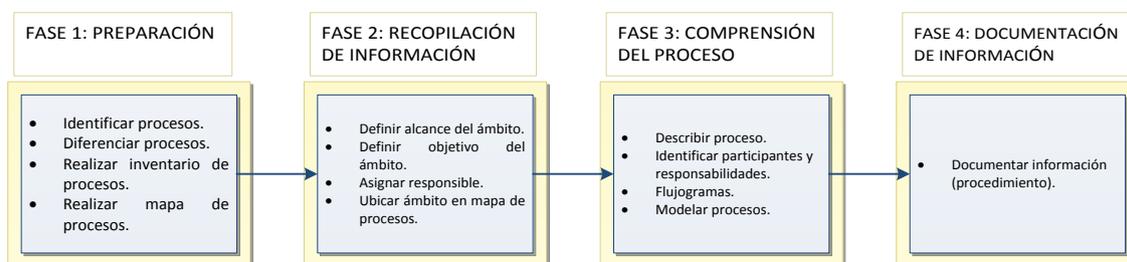


Gráfico 45: Fases para la mejora de procesos administrativos de la FCA

Fuente: Consejo de auditoría interna - Gobierno de Chile. (2015). Propuestas metodológicas para el levantamiento y modelamiento de procesos. Santiago de Chile. Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

4.7.3 Diseño

La metodología para el diseño del plan de mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA se presenta a continuación; no se toma en cuenta la parte académica:

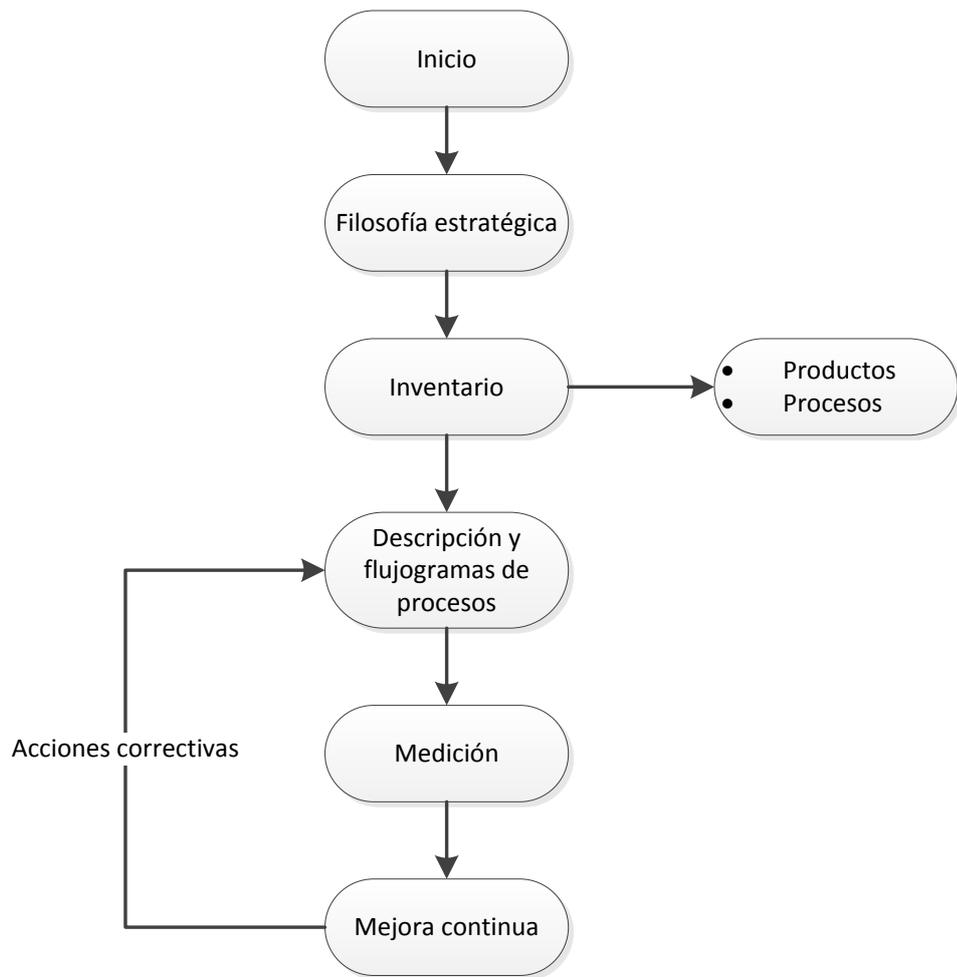


Gráfico 46: Diseño del plan de mejoramiento de procesos administrativos FCA
Fuente: Plan de mejoramiento de procesos de la presente investigación
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA FCA DE LA UTA



Ambato

Enero, 2016

Versión 1

INDICE

PRESENTACIÓN

ANTECEDENTES

1 GENERALIDADES

- 1.1 Finalidad
- 1.2 Alcance
- 1.3 Aprobación
- 1.4 Responsabilidad de la ejecución y control
- 1.5 Revisión y actualización
- 1.6 Base legal
- 1.7 Vigencia
- 1.8 Distribución

2 FILOSOFÍA ESTRATÉGICA

- 2.1 Reseña histórica de la FCA
- 2.2 Misión
- 2.3 Visión
- 2.4 Valores y principios
- 2.5 Objetivos estratégicos de la FCA
- 2.6 Estructura básica
- 2.7 Organigrama estructural y funcional

3 INVENTARIO DE PROCESOS Y PRODUCTOS

- 3.1 Portafolio de productos
- 3.2 Inventario de procesos
- 3.3 Mapa de procesos
- 3.4 Cadena de valor

4 DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

- 4.1 Procesos gobernantes
 - 4.1.1 Planificación
 - 4.1.2 Calidad formativa
- 4.2 Procesos agregadores de valor
 - 4.2.1 Investigación
 - 4.2.2 Vinculación con la sociedad
- 4.3 Procesos de asesoría y apoyo
 - 4.3.1 Secretaría
 - 4.3.2 Biblioteca
 - 4.3.3 Laboratorios
 - 4.3.4 Servicios generales

PRESENTACIÓN

La evaluación de los procesos administrativos de la FCA, constituye una necesidad institucional, ya que permite planificar y emprender las acciones para el logro de su visión y misión de forma objetiva y racional.

Por otro lado, la evaluación es una herramienta que permite alcanzar la calidad, para poder detectar las fortalezas y problemáticas que orienten las operaciones de forma coherente, lógica, fundamentada y racional.

En cuanto a los procesos administrativos, es importante la evaluación de procesos institucionales, ya que permiten realizar una compilación de datos cualitativos y cuantitativos que ayudan a emitir un diagnóstico que englobe procesos y funciones, cuyos resultados sirven para mejorar y alcanzar objetivos institucionales.

El mejoramiento de los procesos de gestión permite mejorar la imagen universitaria y los niveles de satisfacción de los clientes y la sociedad mediante una serie de actividades, acciones o eventos organizados e interrelacionados, orientados a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada uno de los responsables, que de acuerdo con su estructura orgánica, desarrollan en cada una de las fases que se cumplen.

Su evolución a lo largo de cada etapa, debe ser cuidadosamente documentada, pues a partir de esto, se podrá mejorar sus procesos.

Basado en el modelo de gestión por procesos y atendiendo a las necesidades del sujeto de estudio se presenta el plan de mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA, el cual servirá como fuente de información para funcionarios y público en general que utilice esta herramienta para mejorar los servicios de la facultad.

ANTECEDENTES

La educación es una área prioritaria y constituye un objetivo de política garantizar el acceso y participación de la población en el proceso educativo. Amparado por lo que dicta la constitución la administración pública debe regirse por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación (Constitución de la República del Ecuador, 2010), por lo que las leyes buscan que todos los organismos públicos practiquen estos principios.

La Ley de Educación Superior establece todas las instituciones que conforman el sistema de educación superior adecuarán su estructura orgánica a este cuerpo legal, por lo que la Universidad Técnica de Ambato dando cumplimiento a la ley, ha aprobado el Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos el 10 de enero del 2012.

La Facultad de Contabilidad y Auditoría en aplicación del nuevo ordenamiento jurídico debe adaptar su estructura a las políticas nacionales, encaminando su gestión a procesos. La tarea es difícil y hasta el 2015 sólo cuenta con el organigrama estructural y funcional, aprobado para todas las facultades que conforman la universidad, mas no identifica aun los distintos procesos, productos y responsables.

Una gestión por procesos ha de acompañarse de instrumentos o procedimientos que apoyen y permitan la recolección de la información necesaria para el posterior análisis e interpretación objetiva, facilitando la toma de decisiones para la mejora continua (Junta de Castilla y León, 2004, p. 42). Las autoridades de la FCA han basado su gestión en la normativa, reglamento general y resoluciones, pero carecen de instrumentos que describan de manera específica los diferentes procesos administrativos a seguir, obstaculizando la transformación que requiere la FCA para actuar de manera más eficiente y eficaz, evitar el mal uso de recursos y mejorar su rendimiento.

El modelo de gestión por procesos se fundamenta en la ejecución homogénea del trabajo desarrollado por el personal, gracias a la disposición de materiales tales como manuales de procedimientos, funciones, etc. Además, requiere que el personal adquiera los conocimientos, habilidades y formación necesarios para desarrollar los procesos de forma eficaz y eficiente (Junta de Castilla y León, 2004, p. 42), la FCA al carecer de dichos instrumentos no puede actuar orientada a satisfacer al cliente interno y externo, es decir tiene una desventaja por lo que es necesario identificar y definir los diferentes procesos dentro de la facultad.

1. GENERALIDADES

1.1. Finalidad

Entregar información detallada de los macro procesos, procesos y subprocesos administrativos institucionales y también la información relativa a cada una de las instancias administrativas responsables.

1.2. Alcance

El presente plan se aplica a los macro procesos, procesos y subprocesos administrativos de la FCA.

1.3. Aprobación

Decano, Consejo Directivo y Consejo Universitario.

1.4. Responsabilidad de la ejecución y control

Facultad de Contabilidad y Auditoría

1.5. Revisión y actualización

Autoridades y unidades administrativas responsables

1.6. Base legal

Constitución de la República del Ecuador.

Plan Nacional para el Buen Vivir

Ley Orgánica de Educación Superior.

Estatuto de la UTA.

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

1.7. Vigencia

El presente documento se actualizará continuamente conforme a la normativa vigente.

1.8. Distribución

Clientes internos y externos de la facultad.

2. FILOSOFÍA ESTRATÉGICA

2.1. Reseña histórica de la FCA

El constante desarrollo socioeconómico del país y particularmente de la zona central por la década del 50 exigía contar con profesionales técnicos formados científicamente en el campo contable, es así como la “Sociedad de Contadores de Tungurahua” presidida por el Señor César Molina y los integrantes del directorio, señores: Estuardo Albuja, Eduardo Robalino, José Miguel Alvarado, Rodrigo Andrade y Dr. Carlos Toro Navas gestionan ante la ex-Junta de Reconstrucciones de Tungurahua la donación del terreno para creación del "Instituto Superior de Contabilidad y Gerencia" que nace el 12 de noviembre de 1959, funcionando como establecimiento particular gratuito (Universidad Técnica de Ambato, 2015).

La primera planta de profesores la conformaron los señores:

- Carlos Bolívar Rubio,
- Wilfrido Cáceres,
- Enrique Villalobos(+),
- Celso Jiménez,
- Estuardo Albuja
- Dr. Carlos Toro Navas.

El "Instituto Superior de Contabilidad y Gerencia" inicia su gestión como institución educativa pública el de 5 julio de 1963 de acuerdo a la publicación en el Registro Oficial No 499, gracias a la gestión realizada por sus autoridades el Sr. César Molina, Rector, y el Dr. Carlos Toro Navas, Vicerrector y el Dr. Galo Pico Mantilla, Diputado por Tungurahua.

Seis meses más tarde bajo la rectoría del Dr. Carlos Navas; y con la misión de entregar profesionales científicamente preparados que encausen el desarrollo productivo y económico de la zona central del país se dio paso a la creación de tres escuelas: Contabilidad, Gerencia y Técnica Industrial el 15 de enero de 1964. Las recién creadas escuelas estuvieron dirigidas por los señores: Eduardo Robalino, Estuardo Albuja y Pedro Silva respectivamente.

El 14 de abril de 1969 se crea la UTA sobre la base del "Instituto Superior de Contabilidad y Gerencia" transformándose en una de las facultades de la alma mater ambateña.

2.2. Misión

“La FCA formará profesionales líderes competentes, con visión humanista y pensamiento crítico a través de la Docencia, la Investigación y la Vinculación, que apliquen, promuevan y difundan el conocimiento respondiendo a las necesidades del país” (Universidad Técnica de Ambato, 2015) .

2.3. Visión

“La FCA como parte de la UTA por sus niveles de excelencia se constituirá como un centro de formación superior con liderazgo y proyección nacional e internacional” (Universidad Técnica de Ambato, 2015).

2.4. Valores y principios

Son el conjunto de atributos mínimos indispensables para llevar a cabo la administración educativa con integridad e imparcialidad. La FCA alineada a la misión y visión de la UTA se enmarca en los principios de *“autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global” (Universidad Técnica de Ambato, 2013).*

1) Autonomía responsable

El accionar de los actores de la FCA se basa en la conciencia moral, es decir reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.

2) Cogobierno

La FCA toma sus decisiones a través de un sistema de co-gobierno, que involucra la participación de sus estudiantes, docentes, egresados y no docentes.

3) Igualdad de oportunidades

Dentro de los lineamientos de justicia social la FCA mantiene un trato socialmente justo para todas las personas considerando que tienen las mismas oportunidades de acceder al bienestar y gozar de los mismos derechos.

4) Calidad

La facultad garantiza la satisfacción de las necesidades de sectores integrantes de la sociedad entregando profesionales calificados y capacitados mediante procesos de calidad y uso eficiente de recursos.

5) Pertinencia

La facultad articula su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a las tendencias locales, provinciales y regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología (Universidad Técnica de Ambato, 2013).

6) Integralidad

La facultad responde al Sistema Nacional de Educación Superior integrando de manera efectiva a los actores y procesos en sus diferentes niveles de enseñanza, aprendizaje y modalidades especialmente con el Sistema de Educación de Nivel Medio.

7) Autodeterminación para la producción del pensamiento y producción científica tecnológica global

La FCA brinda la oportunidad a todos sus actores para producir conocimientos científicos tecnológicos en el área mediante procesos de enseñanza y capacitación especializada acorde con los avances de la tecnología y el conocimiento científico para responder a los requerimientos de la sociedad.

Los valores de la FCA se presentan en el siguiente gráfico, los mismos que se practican en correlación a los valores de la universidad.

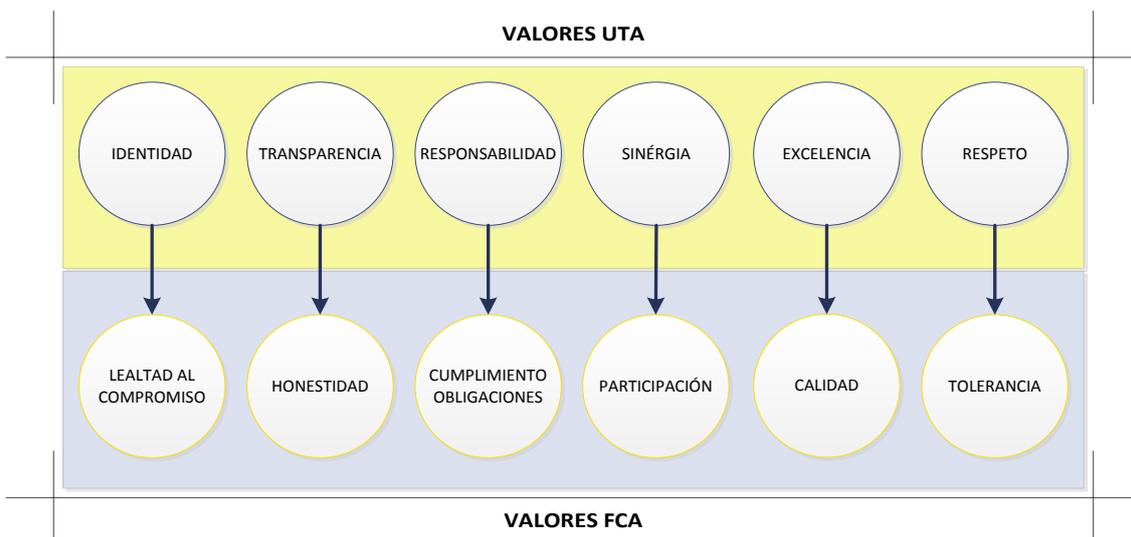


Gráfico 47: Valores de la FCA

Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2013). Estatuto de la Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

2.5. Objetivos estratégicos

Entre los objetivos estratégicos de la FCA, tenemos:

- *“Formar y especializar profesionales con liderazgo, responsabilidad social y ambiental, con sólidos conocimientos científicos, tecnológicos y artísticos, que entiendan la realidad socioeconómica del Ecuador, de Latinoamérica y del mundo y que emprendan de manera autónoma en iniciativas que propicien el desarrollo socioeconómico de la provincia, región y el país coadyuvando a la consecución del buen vivir.*
- *Realizar investigación formativa y generativa científica, tecnológica y social que permita generar innovación tecnológica, crecimiento productivo y rescate de lo social y contribuya a la superación de los problemas de desarrollo del Ecuador y del mundo, bajo los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación.*
- *Vincular la labor universitaria con el desarrollo del entorno social, productivo y cultural, en base a los requerimientos de la sociedad y a través de la*

transferencia de ciencia y tecnología, la difusión de cultura y la producción de bienes y/o servicios” (Universidad Técnica de Ambato, 2012).

2.6. Organigrama estructural y funcional

Organigrama de la estructural de la FCA

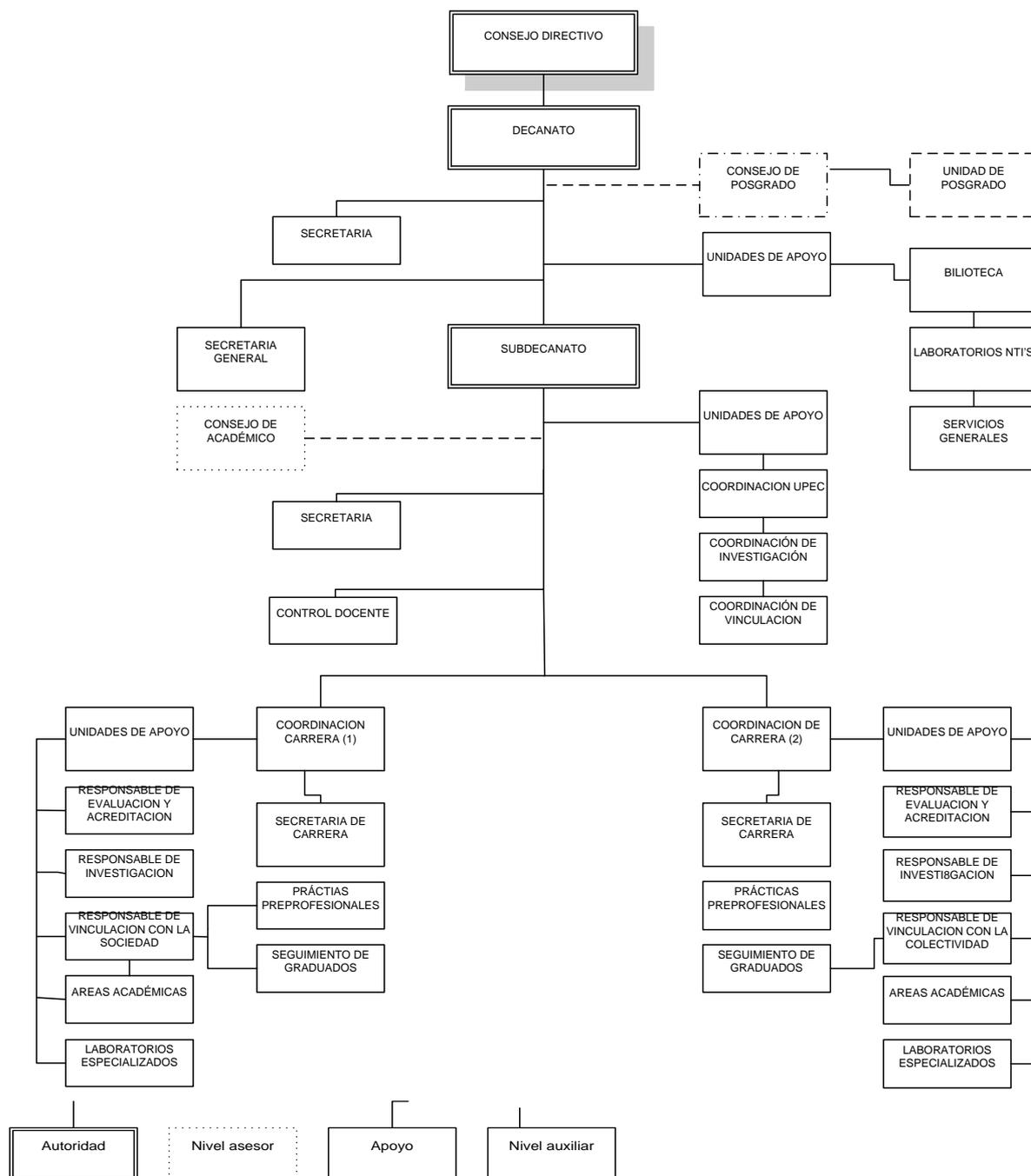


Gráfico 48: Organigrama Estructural de la FCA

Fuente: Honorable Consejo Universitario. (2014). Resolución N. 0378-CU-P-2014.

Elaborado por: Dirección de evaluación y acreditación

Organigrama de la funcional de la FCA

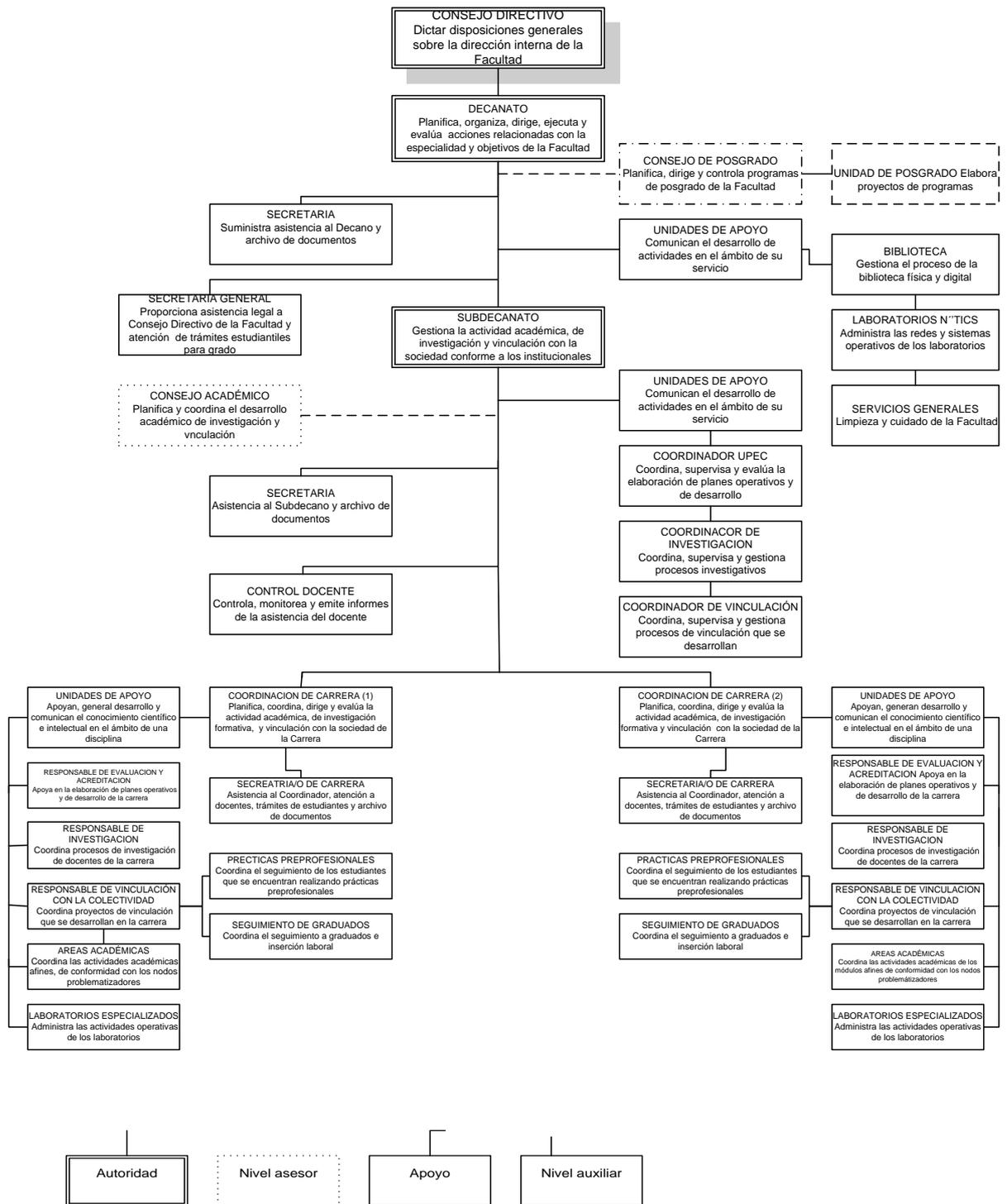


Gráfico 49: Organigrama Funcional de la FCA

Fuente: Honorable Consejo Universitario. (2014). Resolución N. 0378-CU-P-2014.

Elaborado por: Dirección de evaluación y acreditación

2.7. Estructura básica

De acuerdo a la estructura general de la UTA, la estructura de la FCA incluye los procesos gobernantes, habilitantes de asesoría, agregadores de valor y habilitantes de apoyo, a continuación se muestra la adaptación:

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS ALINEADOS A LA MISIÓN

1. PROCESOS GOBERNANTES

- 1.1. Consejo directivo
- 1.2. Decanato

2. PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA

- 2.1. Consejo académico
- 2.2. Planificación y evaluación
- 2.3. Secretaría general

3. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

- 3.1. Sub decanato
 - 3.1.1. Dirección académica
 - Planificación educativa
 - Modelo educativo
 - Oferta académica
 - Planificación y evaluación curricular
 - Evaluación integral del desempeño docente y/o investigador
 - Sistema de seguimiento a graduados
 - 3.1.2. Desarrollo docente
 - Formación y desarrollo docente
 - 3.1.3. Sistema de admisión y registro estudiantil
 - Pruebas de conocimiento
 - Estadísticas
 - Evaluación de carreras y programas académicos
 - 3.1.4. Educación a distancia y virtual
 - Educación superior a distancia y virtual
 - Planificación educativa
 - Sistema tutorial y administración de plataforma virtual

- 3.1.5. Dirección de posgrado
 - Planificación educativa
 - Educación continúa
 - Sistema de información docente
 - Admisión y registro estudiantil
- 3.1.6. Dirección de investigación y desarrollo
 - Investigación formativa
 - Investigación generativa
 - Transferencia de tecnología y publicaciones
 - Investigación sociocultural
- 3.1.7. Dirección de vinculación con la sociedad
 - Servicio a la comunidad
 - Capacitación comunitaria
 - Producción de bienes y servicios
- 3.1.8. Dirección de innovación y emprendimiento
 - Incubación de empresas
 - Gestión de emprendimiento
- 3.1.9. Carreras
 - Contabilidad y Auditoría
 - Economía
 - Gestión Financiera

4. PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

- 4.1. Biblioteca
- 4.2. Laboratorios N'TICS
- 4.3. Servicios Generales

3. INVENTARIO DE PROCESOS Y PRODUCTOS

De conformidad con lo establecido en el Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos de la UTA, los productos de cada proceso en la facultad son:

3.1. Portafolio de productos

Dentro de la FCA se han identificado gran cantidad de productos por la estructura misma que existe, por lo que se clasifica estos productos de acuerdo al macro procesos y proceso, se identifica la unidad ejecutora encargada de realizar las actividades necesarias a fin de lograr el producto.

Tabla 5: Portafolio de productos

TIPO DE MACRO PROCESO	NIVEL ORGANIZACIONAL	UNIDAD EJECUTORA	PROCESOS	PRODUCTO
HABILITANTE	Asesor	Dirección de Planificación y Evaluación	Planificación	Plan estratégico Plan operativo anual Proyectos e informes
HABILITANTE	Asesor	Dirección de Planificación y Evaluación	Seguimiento y acreditación	Proyecto de evaluación con fines de acreditación institucional y carreras. Informes de procesos y resultados de autoevaluación.
HABILITANTE	Asesor	Dirección de Planificación y Evaluación	Programación estadística	Estadísticas para la SENESCYT. Base de datos de estudiantes, profesores y empleados de la facultad.
HABILITANTE	Asesor	Secretaría General de Facultad	Gestión administrativa	Asesoría. Guía de recepción y despacho de documentos. Hoja de documentos devueltos. Guía de entrega de resoluciones. Oficios de la gestión administrativa.
HABILITANTE	Asesor	Secretaría General de Facultad	Documentación y archivo de la facultad	Base de datos de documentos internos. Administración del archivo central. Informe de administración del sistemas de archivo;
HABILITANTE	Asesor	Secretaría General de Facultad	Certificación de actos de Consejo Directivo.	Asistencia legal y administrativa a Consejo Directivo. Elaboración y despacho de resoluciones, actas. Agenda de actividades de Consejo Directivo. Certificación de documentos.
AGREGADOR DE VALOR	Agregador de valor	SUB DECANATO Dirección de Investigación y desarrollo	Investigación formativa.	Ferías estudiantiles de ciencias. Normativa de investigación de pregrado. Evaluación de competencias genéricas en investigación.
AGREGADOR DE VALOR	Agregador de valor	SUB DECANATO Dirección de Investigación y desarrollo	Investigación generativa.	Programas y proyectos de investigación generativa. Líneas de investigación en carreras universitarias. Políticas de investigación y transferencia tecnológica. Políticas y normas de investigación y transferencia tecnológica.
AGREGADOR DE VALOR	Agregador de valor	SUB DECANATO Dirección de Investigación y desarrollo	Transferencia de tecnología y publicaciones.	Proyectos de investigación aplicada y experimental. Publicaciones científicas. Evaluación de resultados.

TIPO DE MACRO PROCESO	NIVEL ORGANIZACIONAL	UNIDAD EJECUTORA	PROCESOS	PRODUCTO
AGREGADOR DE VALOR	Agregador de valor	SUB DECANATO Dirección de Investigación y desarrollo	Investigación socio cultural.	Políticas y normas de investigación sociocultural. Programas y proyectos de investigación sociocultural. Publicaciones de investigación. Evaluación de resultados.
AGREGADOR DE VALOR	Agregador de valor	SUB DECANATO Dirección de vinculación con la sociedad.	Servicio a la comunidad.	Planeación. Sistematización.
AGREGADOR DE VALOR	Agregador de valor	SUB DECANATO Dirección de vinculación con la sociedad.	Capacitación comunitaria.	Servicio comunitario. Relación y difusión. Capacitación, asesoría y consultoría comunitaria.
AGREGADOR DE VALOR	Agregador de valor	SUB DECANATO Dirección de vinculación con la sociedad.	Producción de bienes y servicios.	Políticas, reglamentos, planes.
AGREGADOR DE VALOR	Agregador de valor	SUB DECANATO Dirección de innovación y emprendimiento.	Parque de innovación y transferencia tecnológica.	Políticas y normas de producción. Programas de producción y servicios. Proyectos de emprendimiento e innovación empresarial.
AGREGADOR DE VALOR	Agregador de valor	SUB DECANATO Dirección de innovación y emprendimiento.	Propiedad intelectual.	Políticas, planes y programas para la gestión y promoción de la propiedad intelectual. Código de ética. Sistemas de protección intelectual. Base documental de publicaciones y proyectos.
AGREGADOR DE VALOR	Agregador de valor	SUB DECANATO Dirección de innovación y emprendimiento.	Emprendimiento e incubación de empresas.	Incubación de empresas Gestión de emprendimiento.
APOYO	Apoyo	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA (DECANO)	Servicios de mantenimiento.	Aseo, limpieza y mantenimiento de muebles e inmuebles.
APOYO	Apoyo	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA (DECANO)	Biblioteca.	Plan de gestión y administración de recursos bibliográficos. Planes de mejoramiento e innovación. Promoción y publicidad. Inventario del fondo bibliográfico. Estadísticas. Informes.
APOYO	Apoyo	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA (DECANO)	Servicios generales.	Aseo y limpieza. Correspondencia. Laboratorios

Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2012). Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. Ecuador. Registro Oficial.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

3.2. Inventario de procesos

Tomando como punto de partida el reglamento general, se plantea para la FCA el siguiente inventario de procesos que abarca de manera más detallada macro procesos, procesos, sub procesos y micro procesos.

Tabla 6: Inventario de productos

INVENTARIO DE PROCESOS							
MACRO PROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	MICRO PROCESO				
Gobernantes	Planificación	Planificación general facultad	Planificación estratégica Elaboración y revisión de políticas y objetivos Planificación de mejoras				
		Evaluación y análisis de resultados	Auto evaluación y revisión anual de planes				
	Calidad formativa	Calidad de programas formativos	Innovación educativa				
			Revisión de resultados y mejora de programas formativos				
Agregador de valor	Formación académica	Perfiles y admisión de estudiantes	Identificación de perfiles y captación de estudiantes. Admisión de estudiantes.				
		Orientación del estudiante	Nivelación Tutorías				
			Desarrollo académico	Enseñanza Prácticas en empresas Proyecto fin de carrera			
		Desarrollo docente		Diagnóstico de la formación. Planes y programas de formación, capacitación y perfeccionamiento. Plan de evaluación docente			
	Investigación			Investigación y desarrollo	Actividades de investigación Difusión de resultados Grupos de investigación Convenios Convocatorias		
			Vinculación		Vinculación con la sociedad	Servicio a la comunidad Capacitación comunitaria Producción de bienes y servicios	
		Apoyo				Biblioteca	Préstamos de bibliografía
							Laboratorios
	Servicios generales		Correspondencia Aseo y limpieza				
		Asesoría	Secretaría	Certificaciones Expedición de títulos Convalidaciones			

Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2012). Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. Ecuador. Registro Oficial.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

3.3. Mapa de procesos

A continuación se muestra el mapa de procesos administrativos de la FCA, jerarquizados y clasificados a fin de tener una imagen global de las interrelaciones existentes entre las entradas y salidas de los grupos de procesos y la contribución a cumplimiento de la misión de la facultad.

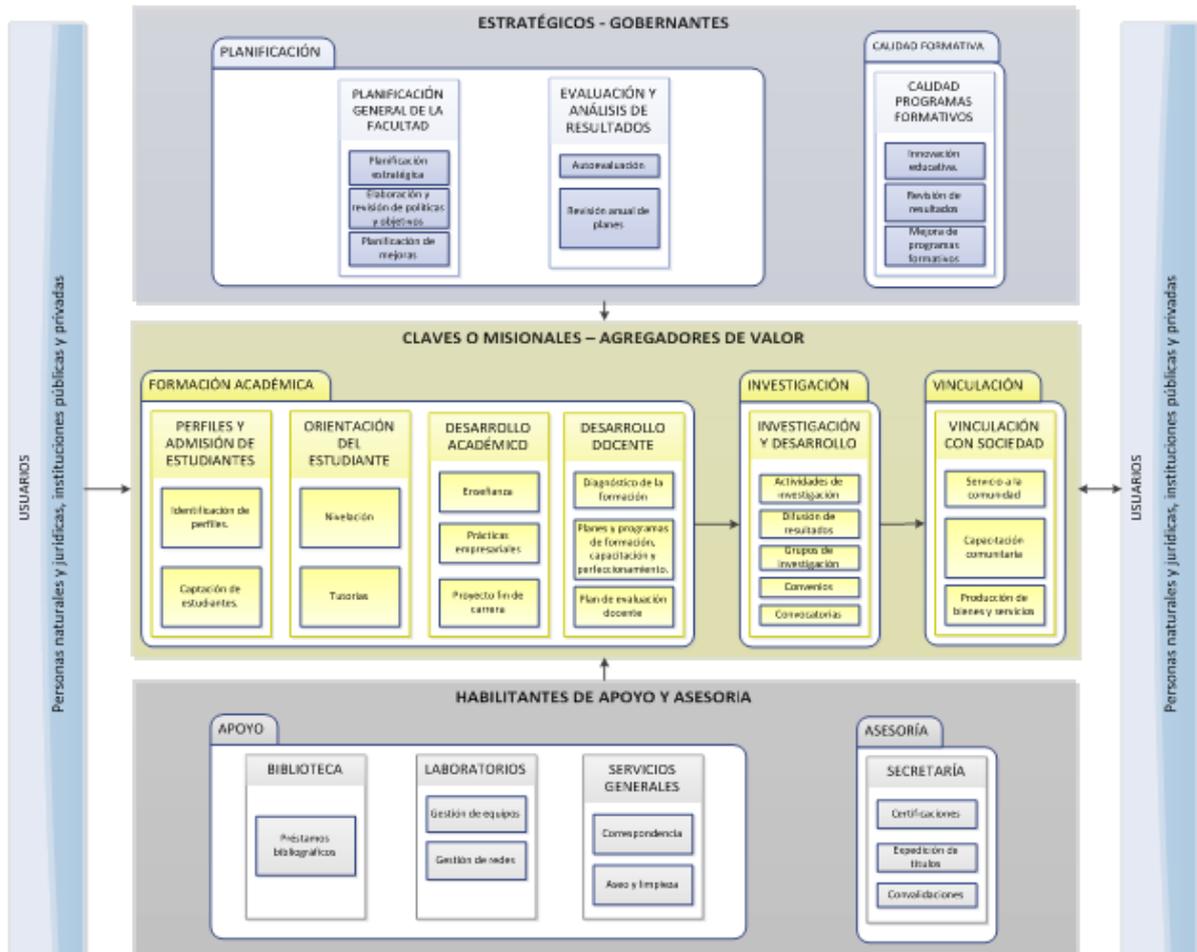


Gráfico 50: Mapa de procesos de la FCA

Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2012). Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. Ecuador. Registro Oficial.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Marylitz

3.4. Cadena de valor

La cadena de valor es la representación gráfica de los procesos orientados al cumplimiento de la misión de la FCA, definida sobre la base del reglamento general vigente en la UTA. La clave para el logro de la misión son los procesos de la cadena de valor, razón por la que tienen que desarrollarse de manera continua y oportuna. Estos procesos tienen el propósito de la formación académica del estudiante, la investigación y desarrollo y la vinculación con la sociedad.

La cadena de valor incluye actividades primarias y de soporte, las primarias incluyen procesos misionales que agregan valor, mientras que las actividades de soporte incluyen procesos gobernantes de soporte o apoyo, que en coordinación logran la satisfacción del estudiante, la universidad y de la sociedad, se alimenta de entradas y salidas a fin de lograr el producto final.



Gráfico 51: Cadena de Valor de la FCA

Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2012). Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. Ecuador. Registro Oficial.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

4. DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

El Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos de la UTA, identifica de manera general cada uno de los procesos realizados y los clasifica en procesos gobernantes, habilitantes de asesoría, agregadores de valor y habilitantes de apoyo, relacionando la los distintos procesos de la facultad, se estructura como se detalla a continuación:

Tabla 7: Tabla de jerarquización de procesos de la UTA y de la FCA

UTA	FCA
<p>PROCESOS GOBERNANTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Honorable consejo universitario Rector Vicerrector académico Vicerrector administrativo Decanos Sub decanos Coordinadores de carrera Directores departamentales Consejo académico universitario Consejo de investigación Consejo de vinculación con la sociedad Consejo de posgrado 	<p>PROCESOS GOBERNANTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Consejo directivo Decanato

UTA	FCA
<p>PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA</p> <p>Dirección de planificación y evaluación Procuraduría Secretaría general Dirección de cultura, comunicación e imagen institucional Dirección de relaciones nacionales e internacionales Dirección de auditoría interna</p>	<p>PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA</p> <p>Consejo académico Planificación y evaluación Secretaría general</p>
<p>PROCESOS AGREGADORES DE VALOR</p> <p>Vicerrectorado académico Dirección académica Dirección de educación a distancia y virtual Dirección de posgrado Dirección de investigación y desarrollo Dirección de vinculación con la sociedad Dirección de innovación y emprendimiento Facultades Centros</p>	<p>PROCESOS AGREGADORES DE VALOR</p> <p>Sub decanato Dirección académica Desarrollo docente Sistema de admisión y registro estudiantil Educación a distancia y virtual Dirección de posgrado Dirección de investigación y desarrollo Dirección de vinculación con la sociedad Dirección de innovación y emprendimiento Carreras</p>
<p>PROCESOS HABILITANTES DE APOYO</p> <p>Vicerrectorado administrativo Dirección de bienestar estudiantil y asistencia universitaria Dirección de talento humano Dirección financiera Dirección administrativa Dirección de tecnología de información y comunicación Dirección de infraestructura</p>	<p>PROCESOS HABILITANTES DE APOYO</p> <p>Biblioteca Laboratorios N'TICS Servicios Generales</p>

Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2012). Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. Ecuador. Registro Oficial.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

4.1. Procesos gobernantes

Son procesos que orientan la gestión estratégica, destinados a definir y controlar las metas, políticas y estrategias, permiten llevar adelante la organización. Se considera como el proceso que dirige a todos los demás y que orienta sobre la dirección, dentro de este grupo la FCA tiene a la planificación estratégica y la calidad formativa.

4.1.1. Planificación

El proceso de planificación en la FCA está encargado de dirigir, promover y coordinar la gestión de calidad, a través de procesos técnicos y sistemáticos de planificación y evaluación. Su objetivo es la satisfacción de la colectividad a través de la oferta académica y la acreditación.

Planificación general de la FCA

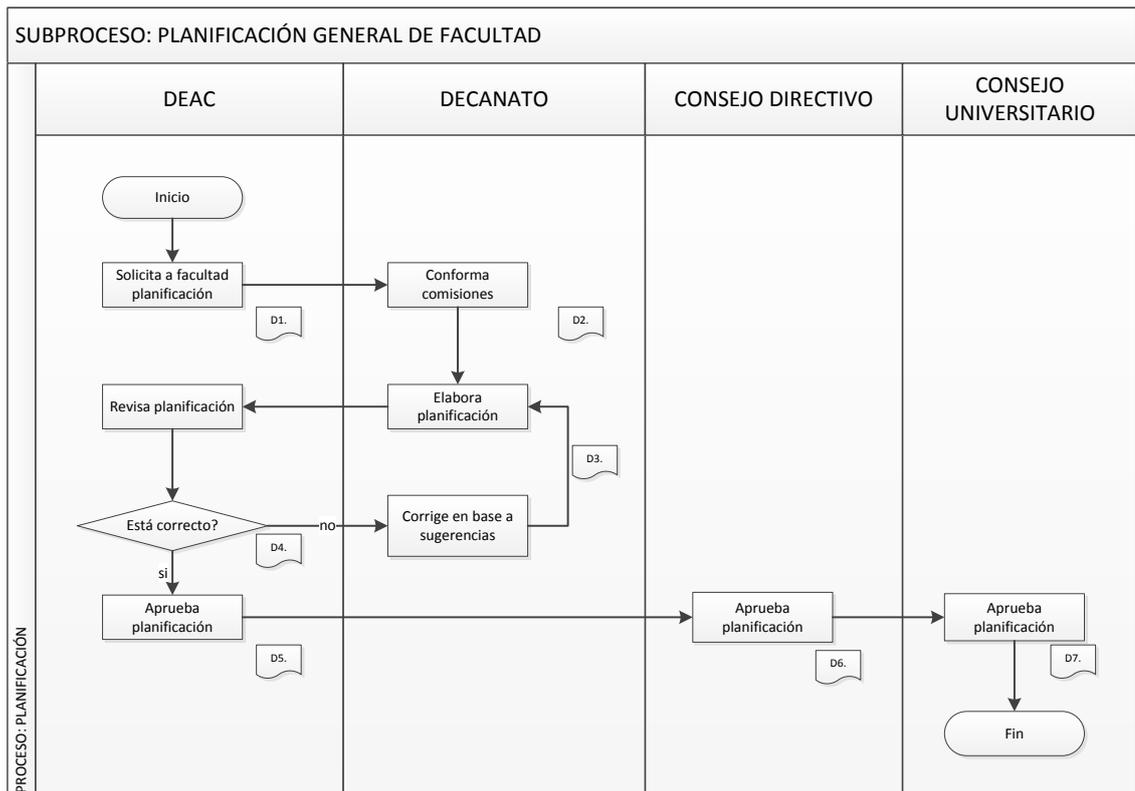
A continuación se presenta al sub proceso de planificación general de la FCA:

Tabla 8: Planificación general de la FCA

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA		CÓDIGO:	UTA-FCA-PG-PLA-01
MACROPROCESO:	GOBERNANTE		
PROCESO:	PLANIFICACIÓN		
SUBPROCESO:	PLANIFICACIÓN GENERAL DE LA FACULTAD		
RESPONSABLE:	Director unidad de planificación y evaluación (UPE)		
OBJETIVO			
Planificar el desarrollo académico administrativo de la facultad para el cumplimiento de la misión y visión institucional.			
ALCANCE			
El proceso inicia con la disposición de elaboración de planificaciones, requerimientos de la sociedad y finaliza con la ejecución del plan estratégico.			
CLIENTES			
Sociedad, estudiantes, docentes, personal administrativo y servicios.			
MICROPROCESOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Plan operativo anual (POA) • Planificación de mejoras 			
ACTIVIDADES			
<p>Recibir requerimiento de la dirección de evaluación y aseguramiento de la calidad (DEAC).</p> <p>Conformar comisiones para la evaluación y acreditación de las carreras de la FCA.</p> <p>Elaborar planificación</p> <p>Ejecución de la planificación</p>			
PRODUCTOS			
<p>Planes aprobados y ejecutados.</p> <p>Planes operativos.</p> <p>Proyectos académicos y administrativos, etc.</p>			
FUNCIONARIOS IMPLICADOS			
<p>Dirección de evaluación y aseguramiento de la calidad – DEAC</p> <p>Decano.</p> <p>Consejo directivo y universitario.</p>			

ENTRADAS	SALIDAS	DOCUMENTOS
Planes y proyectos Estudios de mercado. Informes y evaluaciones. Políticas institucionales. Estadísticas	Planificación estratégica Proyectos académicos, administrativos, etc. Planes aprobados.	D1. D2. Oficios D3. Planificación D4. Sugerencias D5. Informe D6. Solicitud de aprobación D7. Resolución de aprobación

PROCESO OPERATIVO



INDICADOR	CÁLCULO	MEDIDA	FRECUENCIA	META
Planes ejecutados	$\frac{\text{planes ejecutados}}{\text{planes aprobados}} * 100$	%	Quinquenal. Anual. Semestral. Trimestral.	80% de planes aprobados, ejecutados.

NOTA ACLARATORIAS

- No existe el procedimiento estandarizado, sólo se observó que el tiempo para llevar a cabo el proceso es de 90 días mínimo.
- A futuro, luego de la aplicación de la presente propuesta se podrá tomar tiempo, que permitan determinar el tiempo en el que se lleva a cabo todo el proceso.

Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2012). Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. Ecuador. Registro Oficial.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

Evaluación y análisis de resultados

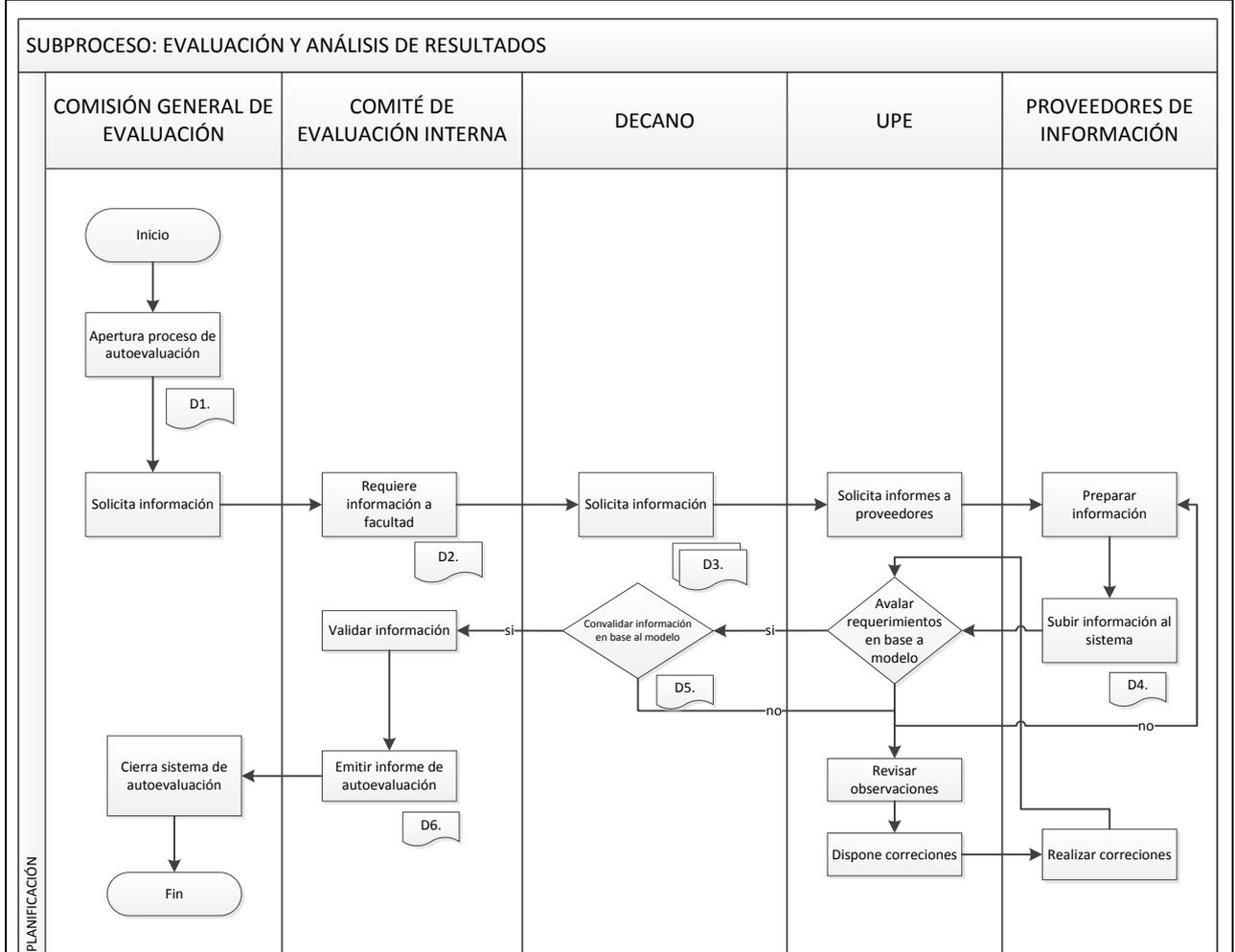
A continuación se presenta el sub procesos de evaluación y análisis:

Tabla 9: Evaluación y análisis de resultados

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA		CÓDIGO:	UTA-FCA-PG-PLA-02
MACROPROCESO:	GOBERNANTE		
PROCESO:	PLANIFICACIÓN		
SUBPROCESO:	EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS		
RESPONSABLE:	DECANATO - UPE		
OBJETIVO			
Garantizar la eficacia de los procesos de la facultad a través de la implementación de mecanismos permanentes de autoevaluación y mejora continua conforme a las políticas de aseguramiento de calidad de la UTA.			
ALCANCE			
Se evalúa a todas las dependencias y actores internos de la facultad.			
CLIENTES			
Estudiantes, docentes, personal administrativo y servicios. FCA.			
MICROPROCESOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación. • Revisión anual de planes. 			
ACTIVIDADES			
Recibir lineamientos de evaluación. Preparación de información. Subir información al sistema. Avalor información. Emitir correcciones. Validar información (indicadores). Emitir informe de autoevaluación. Cerrar sistema.			
PRODUCTOS			
Informe de autoevaluación aprobado. Base de datos.			
FUNCIONARIOS IMPLICADOS			
Comisión general de evaluación Comité de evaluación interna Decano. UPE Proveedores de información.			

ENTRADAS	SALIDAS	DOCUMENTOS
Cronograma. Modelos. Formatos. Informes. Medición de indicadores. Estadísticas.	Informes de autoevaluación.	D1. Resolución y cronogramas D2. Oficio y modelo D3. Oficio y modelo para UPE y proveedores D4. Informe D5. Informe D6. Informe de autoevaluación

PROCESO OPERATIVO



INDICADOR	CÁLCULO	MEDIDA	FRECUENCIA	META
Metas alcanzadas	$\frac{\text{metas alcanzadas}}{\text{metas planificadas}} * 100$	%	Anual. Semestral. Mensual.	90% anual.

NOTAS ACLARATORIAS

- Del levantamiento de procesos para la el subproceso evaluación y análisis de resultados se observa que no existe un tiempo estimado de ejecución al no tener estandarizado el proceso.
- Posterior a la aplicación de la propuesta se podrá tomar tiempo en el que se lleva a cabo el procesos y permitan determinan mejoras.

Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2012). Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. Ecuador. Registro Oficial.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

4.1.2. Calidad Formativa

En cumplimiento al mandato legal y la filosofía de la FCA se promueve que la calidad formativa del estudiante tenga efectos positivos en la sociedad, teniendo como fin la formación profesional con sentido científico y humanista que promueva la solución de problemas del país.

Tabla 10: Calidad de programas formativos

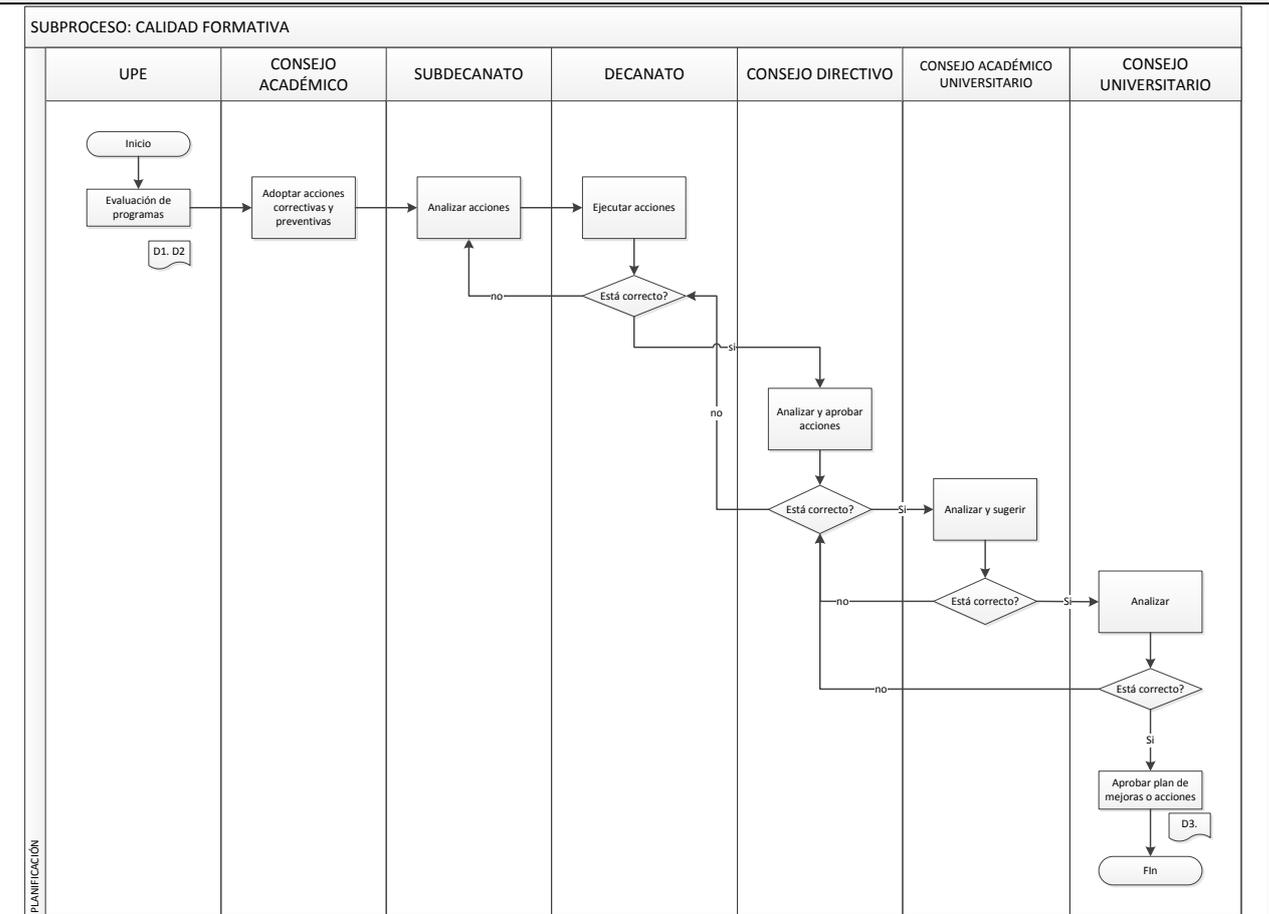
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA		CÓDIGO:	UTA-FCA-PG-CFO-01
MACROPROCESO:	GOBERNANTE		
PROCESO:	CALIDAD FORMATIVA		
SUBPROCESO:	CALIDAD DE PROGRAMAS FORMATIVOS		
RESPONSABLE:	SUBDECANATO Y CONSEJO ACADÉMICO		
OBJETIVO			
Establecer, implantar, controlar y evaluar los programas formativos que aseguren el logro de objetivos de calidad, la conformidad del producto y la mejora continua de los resultados, incluyendo la satisfacción de clientes.			
ALCANCE			
Dependencias académicas y estudiantes de la facultad.			
CLIENTES			
Estudiantes, docentes, personal administrativo y servicios. FCA.			
MICROPROCESOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación educativa. • Revisión de resultados • Mejora de programas formativos. 			
ACTIVIDADES			
Evaluar programas formativos. Elaborar planes de innovación y mejoras. Tomar acciones correctivas y preventivas Analizar acciones. Aprobar acciones de mejora. Ejecutar acciones. Aprobar acciones de mejora e innovación.			
PRODUCTOS			
Programas formativos con mejoras. Plan de mejora. Innovaciones a nivel de FCA			

FUNCIONARIOS IMPLICADOS

Dirección de planificación y evaluación.
 Consejo académico.
 Sub decanato.
 Decanato.
 Consejo directivo.
 Consejo académico universitario.
 Consejo universitario.

ENTRADAS	SALIDAS	DOCUMENTOS
Plan de mejora vencido	Actas de revisión. Nuevo plan de mejora	D1. Plan de mejora D2. Plan de innovación D3. Resolución

PROCESO OPERATIVO



INDICADOR	CÁLCULO	MEDIDA	FRECUENCIA	META
Incremento de satisfacción	$\frac{\text{Clientes satisfechos}_{15} - \text{Clientes satisfechos}_{14}}{\text{Clientes satisfechos}_{14}} * 100$	%	Anual. Semestral.	90% anual.
Grado de cumplimiento del plan de mejora	$\frac{\# \text{ obj. cumplidos}}{\# \text{ obj. planteados}} * 100$	%	Anual	90% anual.

NOTAS ACLARATORIAS

- Del levantamiento del subproceso calidad formativa se observa que no existe un tiempo estimado de ejecución al no tener estandarizado, pero se estima un plazo de 60 a 120 días.
- Se podrá tomar el tiempo en el que se lleva a cabo este sub proceso luego de la aplicación, y plantear mejoras.

Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2012). Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. Ecuador. Registro Oficial.

4.2. Procesos Agregadores de Valor

Son procesos que generan, administran y controlan que el producto y servicio destinado al usuario final cumpla con la misión de la FCA, los procesos que lo componen son formación académica, investigación y vinculación. No se desarrolla proceso de formación académica porque el tema de estudio trata sólo procesos administrativos.

4.2.1. Investigación y desarrollo

Este subproceso se encarga de la coordinación y seguimiento del sistema investigación de la FCA, registra, difunde resultados y da seguimiento de la transferencia y aplicación de los resultados de los proyectos de investigación acorde a la demanda de la sociedad (Universidad Técnica de Ambato, 2012, p. 58).

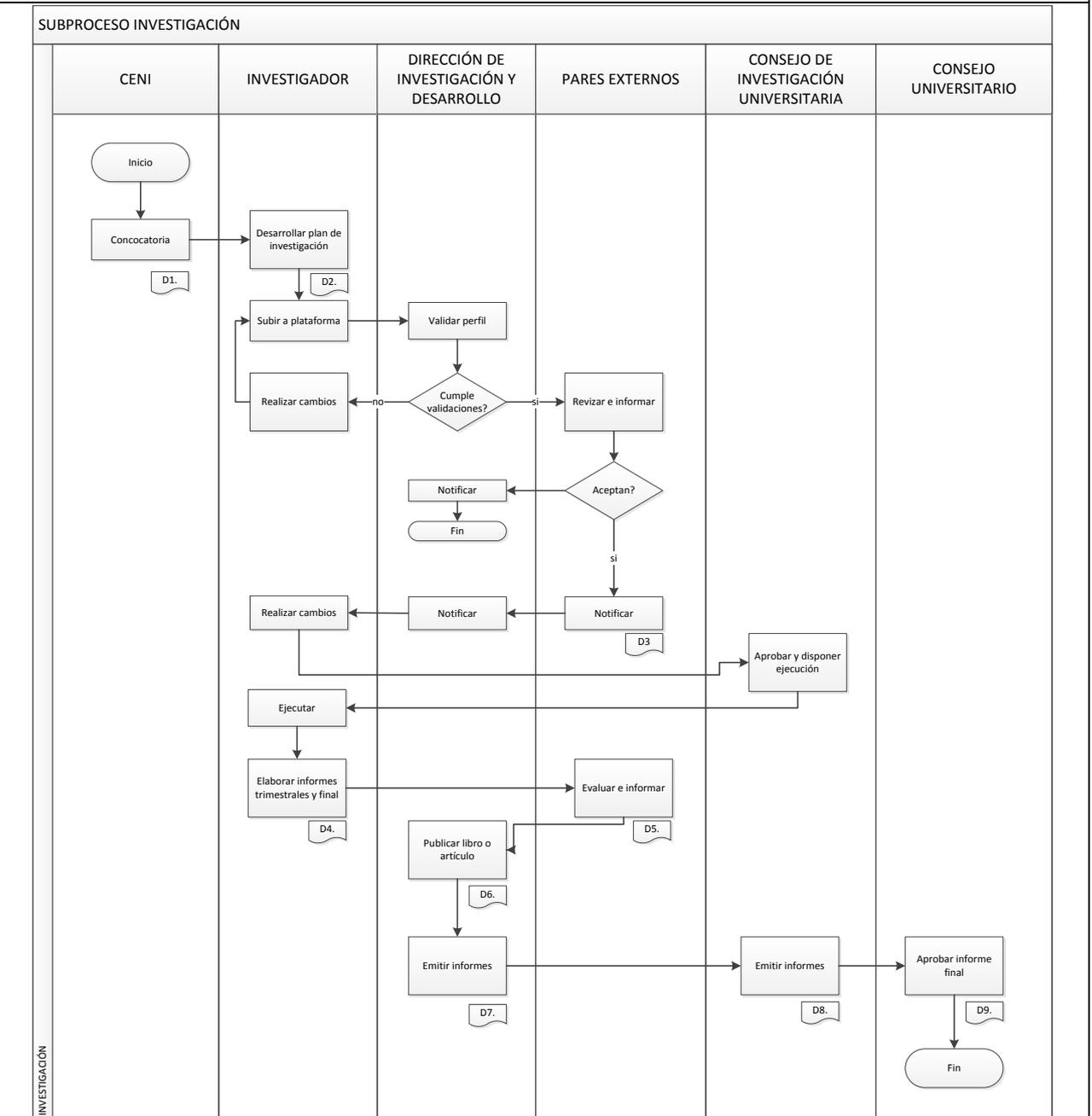
Tabla 8: Investigación y desarrollo

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA		CÓDIGO:	UTA-FCA-AV-INV-01
MACROPROCESO:	AGREGADOR DE VALOR		
PROCESO:	INVESTIGACIÓN		
SUBPROCESO:	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
RESPONSABLE:	SUBDECANTO		
OBJETIVO			
Planificar, organizar, dirigir, difundir acciones relacionadas con la investigación en coordinación con el centro de investigaciones de la UTA.			
ALCANCE			
El proceso inicia con la convocatoria abierta a investigadores y concluye con el informe final de ejecución y aprobación.			
CLIENTES			
Postulante del proyecto.			
MICROPROCESOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de líneas de investigación. • Planificación de proyectos de investigación. • Ejecución de proyectos de investigación. • Presentación de resultados. 			
ACTIVIDADES			
Convocar a Investigaciones. Elaborar proyectos. Revisar y analizar proyectos. Aprobar proyectos. Ejecutar proyectos.			
PRODUCTOS			
Proyectos aprobados y ejecutados. Publicaciones. Revistas científicas.			
FUNCIONARIOS IMPLICADOS			
Centro de Investigaciones de la UTA – CENI. Investigador			

Dirección de investigación y desarrollo
Consejo de investigación universitaria y Consejo universitario.

ENTRADAS	SALIDAS	DOCUMENTOS
Proyectos de investigación. Solicitudes varias.	Proyectos aprobados. Publicaciones. Revistas científicas. Trámites atendidos.	D1. Convocatoria D2. Plan de investigación. D3-D8. Informes D9. Resolución

PROCESO OPERATIVO



INDICADOR	CÁLCULO	MEDIDA	FRECUENCIA	META
Número de proyectos por líneas de investigación	$\frac{\# \text{ proyectos aprobados}}{\text{Total de proyectos de investigación presentados} \times 100}$	%	Semestral	100%.

NOTAS ACLARATORIAS

- Este subproceso se encuentra en desarrollo, el actual responsable indica que se realiza en un tiempo aproximado de 3 años. De acuerdo lo manifestado por el responsable el producto una vez aprobado en la universidad requiere de aprobación de pares externos, para su difusión.
- Se podrá tomar el tiempo en el que se lleva a cabo este sub proceso luego de la aplicación.

Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2012). Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. Ecuador. Registro Oficial.

4.2.2. Vinculación con la sociedad

Este subproceso se encarga de proyectar a la FCA a la sociedad a través del servicio a la comunidad, capacitación comunitaria, asesoría y consultoría y la producción de bienes y/o servicios.

Tabla 9: Vinculación con la sociedad

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA		CÓDIGO	UTA-FCA-AV-VIN-01
MACROPROCESO:	AGREGADOR DE VALOR		
PROCESO:	VINCULACIÓN		
SUBPROCESO:	VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD		
RESPONSABLE:	Director de Vinculación – Dirección de vinculación con la sociedad (DIVISO)		
OBJETIVO			
Direccionar acciones de impacto que contribuyan a la solución de los problemas sociales a nivel regional, provincial y local, mediante políticas, planes, programas y proyectos ejecutados por la Universidad.			
ALCANCE			
Inicia con los planes de vinculación producto de requerimientos de la sociedad y concluye con la aprobación y ejecución de proyectos.			
CLIENTES			
Sociedad. Estudiantes.			
MICROPROCESOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio a la comunidad • Capacitación comunitaria • Producción de bienes y servicios 			
ACTIVIDADES			
Elaborar planes, programas y proyectos. Revisar y corregir planes, programas y proyectos. Aprobar planes, programas y proyectos. Ejecutar planes, programas y proyectos de vinculación.			
PRODUCTOS			
Planes, programas y proyectos aprobados. Planes, programas y proyectos ejecutados. Convenios con instituciones públicas y privadas.			

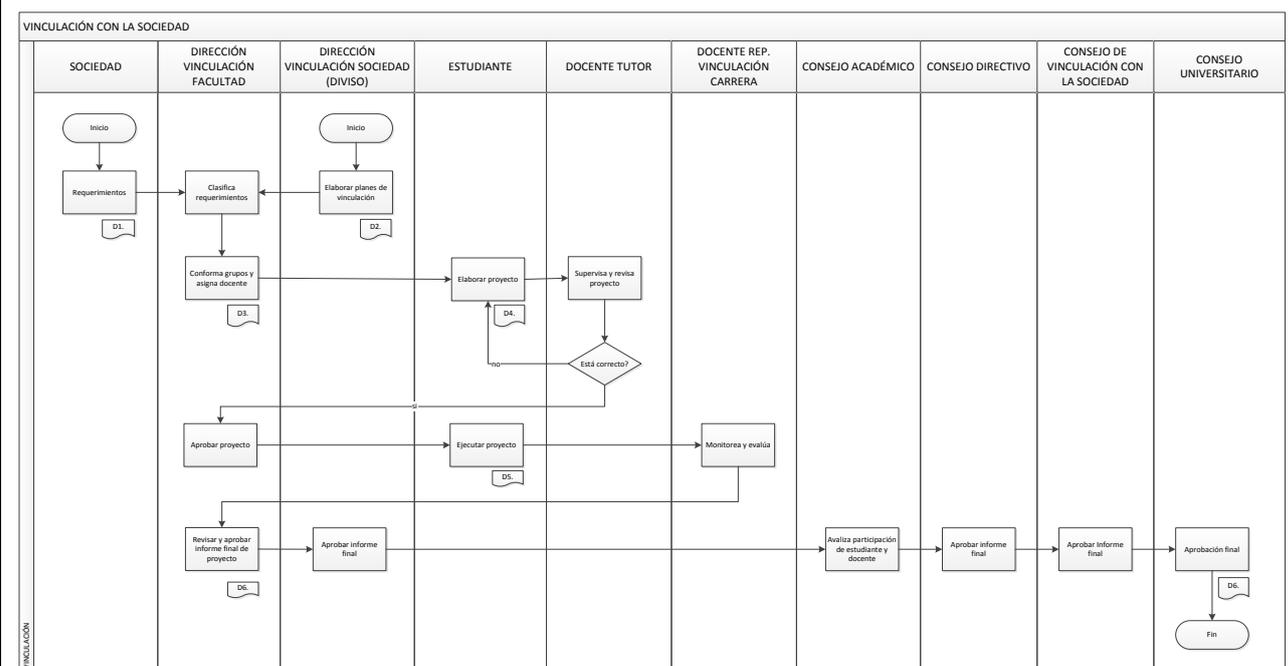
Acuerdos de alianzas estratégicas.
Programas de responsabilidad social.

FUNCIONARIOS IMPLICADOS

Sociedad.
Dirección de vinculación con la sociedad de la UTA y de la FCA.
Estudiantes.
Docente tutor y docente representante de vinculación de la carrera.
Consejo académico, consejo directivo.
Consejo de vinculación con la sociedad y consejo universitario.

ENTRADAS	SALIDAS	DOCUMENTOS
Proyectos de investigación.	Planes, programas y proyectos aprobados. Trámites atendidos. Convenios y acuerdos aprobados.	D1. Oficio D2. Planes de vinculación D3. Listados y oficios D4. Proyectos de Vinculación D5. Informes de ejecución D6. Informes de aprobación D7. Resolución de aprobación.

PROCESO OPERATIVO



INDICADOR	CÁLCULO	MEDIDA	FRECUENCIA	META
Proyectos ejecutados	$\frac{\# \text{ proyectos ejecutados}}{\text{Total de proyectos de vinculación presentados} \times 100}$	%	Semestral	100%
Proyectos de vinculación aprobados	$\frac{\# \text{ proyectos aprobados}}{\text{Total de proyectos de vinculación presentados} \times 100}$	%	Semestral	100%

NOTAS ACLARATORIAS

- El personal de apoyo manifestó que este subproceso no se encuentra documentado, y que es de conocimiento solo del director de vinculación de la FCA.
- El tiempo de ejecución de semestral.
- No se puede verificar la mejora en tiempo, debido a que recién se propone la aplicación de este proceso.

Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2012). Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. Ecuador. Registro Oficial.
 Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

4.3. Procesos de Asesoría y Apoyo

Estos procesos tienen por objetivo facilitar el desarrollo de los procesos agregadores de valor demandados por los procesos gobernantes de la FCA. Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo.

4.3.1. Secretaría

Es un sub proceso de asesoría y apoyo que se encarga de la administración, trámite y archivo de documentos y de la certificación de los actos de la FCA.

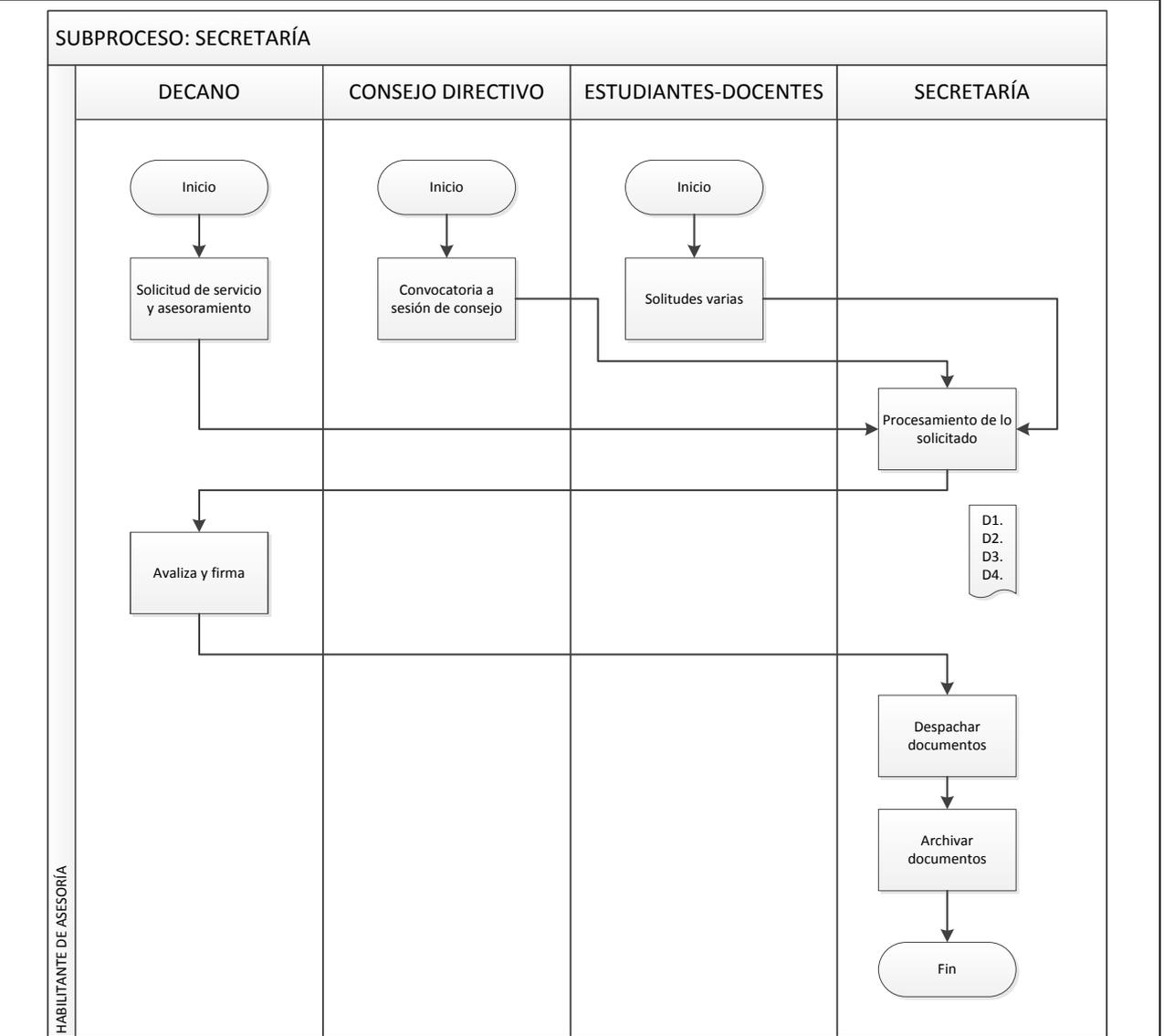
Tabla 10: Secretaría

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA		CÓDIGO:	UTA-FCA-HA-SEC-01
MACROPROCESO:	APOYO Y ASESORIA		
PROCESO:	ASESORÍA		
SUBPROCESO:	SECRETARIA		
RESPONSABLE:	Secretaria de Facultad		
OBJETIVO			
Asesorar, gestionar y administrar las actividades que demanden las autoridades, unidades, docentes y estudiantes de la facultad para el logro de la misión.			
ALCANCE			
El proceso inicia con el ingreso de cualquier tipo de documento y concluye con la respuesta al mismo.			
CLIENTES			
Autoridades, docentes, estudiantes y público externo de la facultad.			
MICROPROCESOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones. • Expedición de títulos. • Convalidaciones. 			
ACTIVIDADES			
Procesar los requerimientos y solicitudes. Realizar oficios, certificaciones y resoluciones. Despachar y archivar documentos.			
PRODUCTOS			
Documentos certificados. Base de datos. Correspondencia tramitada y despachada. Archivo actualizado. Asistencia Legal y Administrativa a Consejo Directivo. Agenda de actividades de Consejo Directivo.			
FUNCIONARIOS IMPLICADOS			

Decano.
 Consejo directivo.
 Docentes.
 Personal de secretaría.
 Estudiantes.

ENTRADAS	SALIDAS	DOCUMENTOS
Requerimientos y solicitudes	Respuestas a requerimientos y solicitudes.	D1. Oficios. D2. Certificaciones. D3. Resoluciones. D4. Actas.

PROCESO OPERATIVO



INDICADOR	CÁLCULO	MEDIDA	FRECUENCIA	META
Documentos elaborados	$\frac{\# \text{ documentos elaborados}}{\text{Total documentos programados}} * 100$	%	Anual	95%.

NOTAS ACLARATORIAS

- Subproceso sin guía documental.
- Sin definición de tiempo de ejecución hasta la puesta en marcha del plan.

Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2012). Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. Ecuador. Registro Oficial.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

4.3.2. Biblioteca

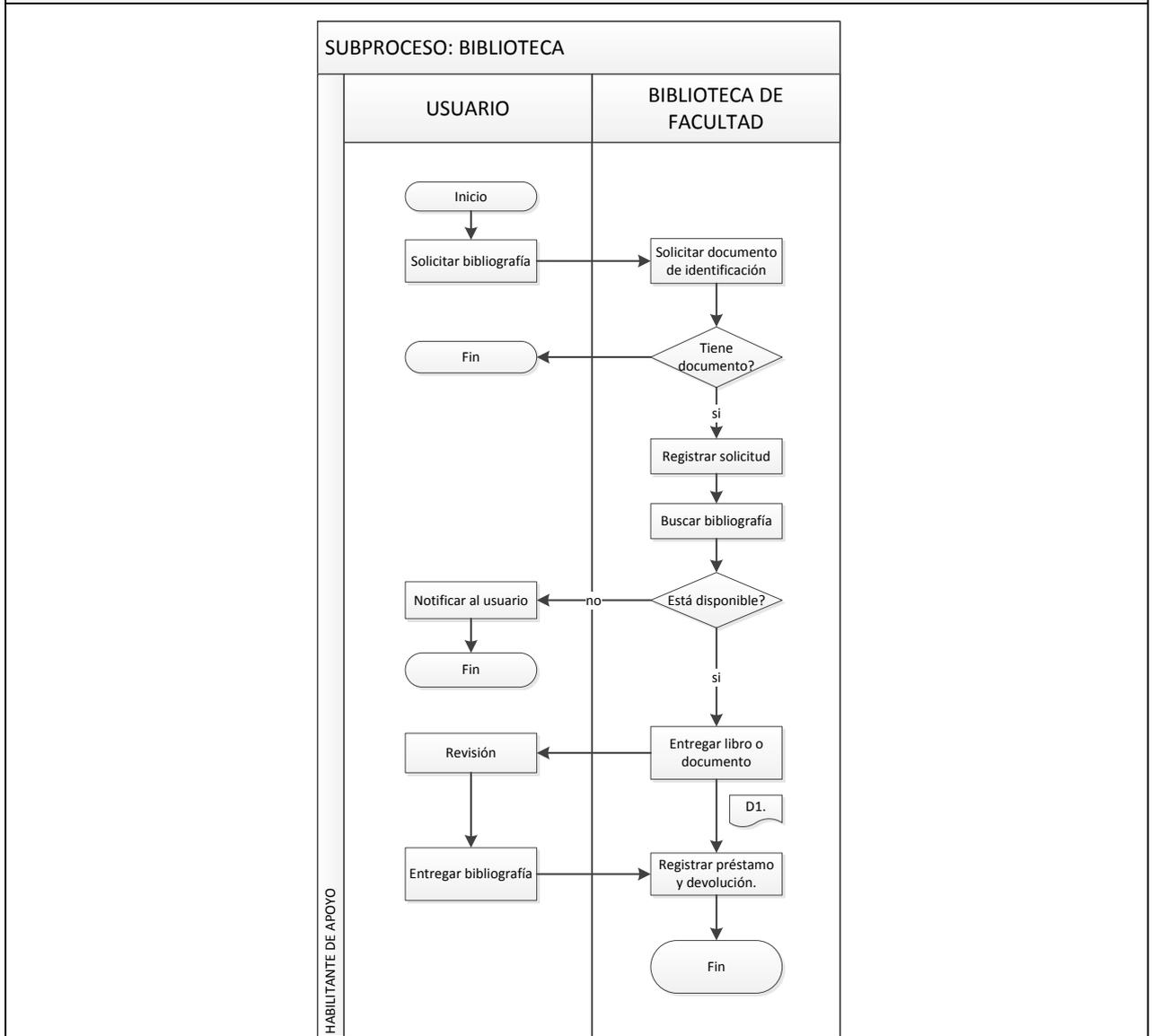
Centro de consulta de clientes internos y externos, sirve de apoyo científico.

Tabla 11: Biblioteca – Préstamo de bibliografía

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA		CÓDIGO:	UTA-FCA-HA-BIB-01
MACROPROCESO:	APOYO Y ASESORIA		
PROCESO:	APOYO		
SUBPROCESO:	BIBLIOTECA - PRÉSTAMO DE BIBLIOGRAFÍA		
RESPONSABLE:	Jefe de biblioteca, bibliotecario		
OBJETIVO			
Brindar con eficiencia y eficacia el servicio de consulta bibliográfica para el aprendizaje, de forma dinámica y actualizada, acorde a las actividades relacionadas a la docencia e investigación, proporcionando a los usuarios instrumentos modernos que faciliten el acceso y la recuperación de la información.			
ALCANCE			
Comunidad universitaria. Colectividad.			
CLIENTES			
Clientes externos. Estudiantes.			
MICROPROCESOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos bibliográficos • Mantenimiento de biblioteca. • Plan de adquisición de documentos. 			
ACTIVIDADES			
Solicitud de documentos de identificación. Registrar solicitud. Buscar bibliografía solicitada. Entrega y recepción de bibliografía.			
PRODUCTOS			
Servicio bibliotecario. Base de datos. Estadísticas.			
FUNCIONARIOS IMPLICADOS			
Usuarios internos y externos Biblioteca de facultad			

ENTRADAS	SALIDAS	DOCUMENTOS
Solicitud de préstamo	Registro de entrega y recepción de libros. Base de datos. Estadísticas.	D1. Bibliografía entregada

PROCESO OPERATIVO



INDICADOR	CÁLCULO	MEDIDA	FRECUENCIA	META
Documentos prestados	$\frac{\# \text{ documentos prestados}}{\text{Total documentos solicitados}} * 100$	%	Diaria. Mensual. Semestral. Anual	98% anual

NOTAS ACLARATORIAS

- No existe documento con la descripción del subproceso
- El tiempo de ejecución es de 10 minutos. No se puede verificar la mejora en tiempo, debido a que recién se propone el documento con la descripción del proceso.

Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2012). Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. Ecuador. Registro Oficial.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

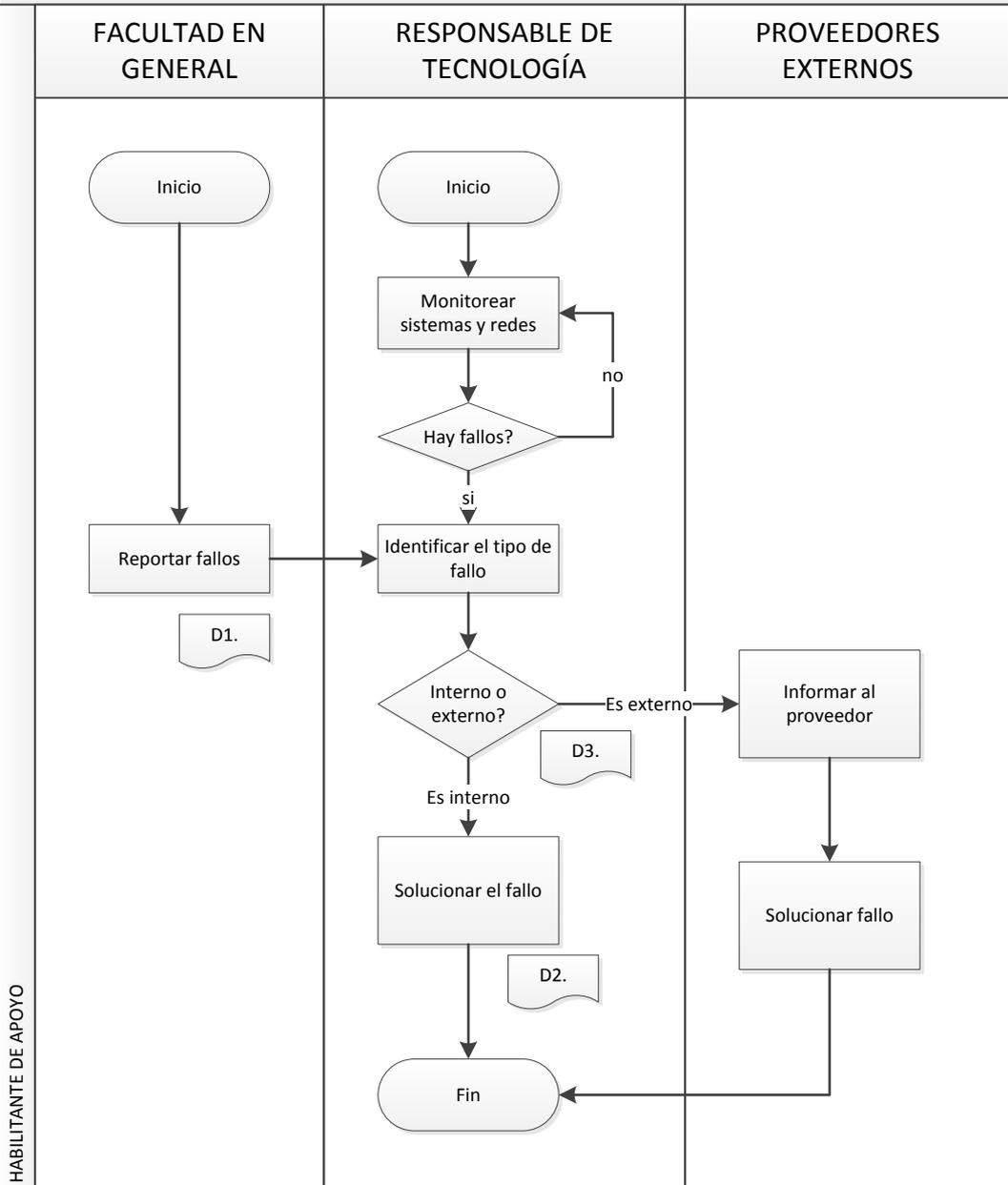
4.3.3.Laboratorios

Tabla 12: Laboratorios

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA		CÓDIGO:	UTA-FCA-HA-LAB-01
MACROPROCESO:	HABILITANTE DE APOYO Y ASESORIA		
PROCESO:	APOYO		
SUBPROCESO:	LABORATORIOS		
RESPONSABLE:			
OBJETIVO			
Mantener en óptimo funcionamiento los equipos, sistemas y redes de la Facultad para contribuir al funcionamiento general de la Facultad.			
ALCANCE			
El proceso empieza con el reporte de fallos hasta la solución del mismo.			
CLIENTES			
Facultad en general (administrativo, docentes, estudiantes, unidades de la facultad)			
MICROPROCESOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo permanente • Solucionar problemas de hardware. • Solucionar problemas de software. • Notificar problemas a proveedores externos. • Reportar solución de problemas. 			
ACTIVIDADES			
<p>Monitorear permanentemente equipos, sistemas y redes.</p> <p>Recibir reportes de fallos.</p> <p>Notificar fallos a proveedores externos.</p> <p>Solucionar inconvenientes.</p>			
PRODUCTOS			
<p>Equipos en condiciones de funcionamiento.</p> <p>Sistemas y redes funcionando.</p>			
FUNCIONARIOS IMPLICADOS			
<p>Responsable de laboratorios.</p> <p>Proveedores externos.</p>			
ENTRADAS	SALIDAS	DOCUMENTOS	
<p>Requerimientos de solución a fallos.</p> <p>Informes de monitoreo.</p>	<p>Solución a fallos en equipos.</p> <p>Solución a fallos en sistemas y redes.</p>	<p>D1. Requerimientos</p> <p>D2. Notificación de solución de fallo</p> <p>D3. Requerimiento de proveedor externo</p>	

PROCESO OPERATIVO

LABORATORIO



HABILITANTE DE APOYO

INDICADOR	CÁLCULO	MEDIDA	FRECUENCIA	META
Requerimientos solucionados	$\frac{\# \text{ requerimientos solucionados}}{\text{Total requerimientos solicitados}} * 100$	%	Anual. Semestral. Mensual. Diaria.	95% anual.

NOTAS ACLARATORIAS

- No está definido el subproceso, no hay documento guía.
- No se puede verificar la mejora en tiempo, debido a que recién se propone la aplicación de este proceso, sin embargo el tiempo de atención al problema depende de la gravedad y urgencia.

Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2012). Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. Ecuador. Registro Oficial.

Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

4.3.4. Servicios generales

Es un subproceso de apoyo logístico necesario para apoyar a procesos agregadores de valor y gobernantes, incluye correspondencia general y aseo y limpieza.

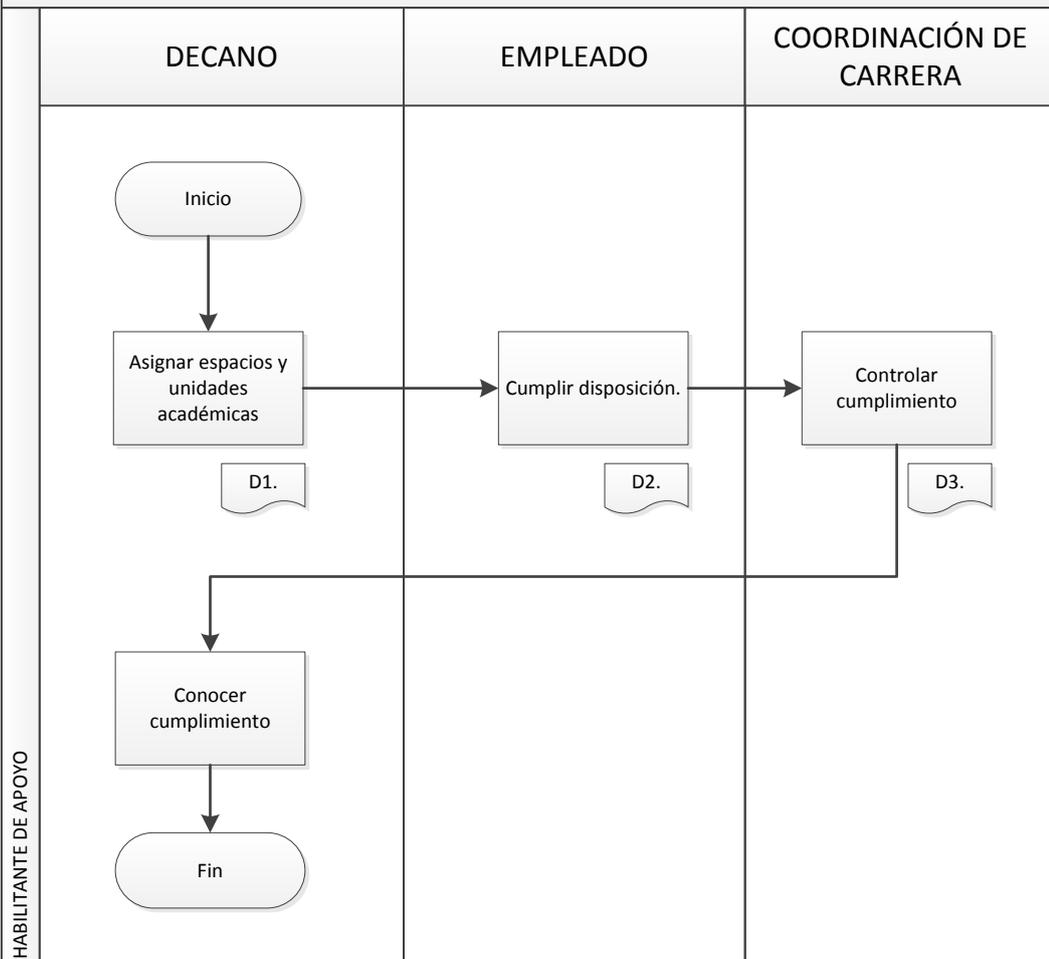
Tabla 13: Servicios Generales

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA		CÓDIGO:	UTA-FCA-HA-SER-01
MACROPROCESO:	APOYO Y ASESORIA		
PROCESO:	APOYO		
SUBPROCESO:	SERVICIOS GENERALES		
RESPONSABLE:	Decano		
OBJETIVO			
Prestar el soporte que demanda los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de la facultad.			
ALCANCE			
El proceso inicia con la asignación de espacios y termina con el reporte de las actividades cumplidas.			
CLIENTES			
Clientes externos. Estudiantes.			
MICROPROCESOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Correspondencia • Aseo y limpieza 			
ACTIVIDADES			
Asignar espacios y unidades académicas a personal de servicio. Cumplir las disposiciones. Control del cumplimiento de los servicios prestados.			
PRODUCTOS			
Espacios físicos aseados. Bienes muebles aseados. Correspondencia entregada.			
FUNCIONARIOS IMPLICADOS			
Decano. Coordinador de carrera y unidades varias. Empleados.			

ENTRADAS	SALIDAS	DOCUMENTOS
Asignación de funciones y espacios	Documentos entregados. Áreas limpias.	D1. Oficio de asignación. D2. Informe de actividades. D3. Memo de visto bueno

PROCESO OPERATIVO

SUBPROCESO: SERVICIOS GENERALES



INDICADOR	CÁLCULO	MEDIDA	FRECUENCIA	META
Documentos entregados	$\frac{\# \text{ documentos entregados}}{\text{Total documentos asignados para entrega}} * 100$	%	Semanal Diaria	100%.
Espacios aseados	$\frac{\# \text{ espacios aseados}}{\text{Total espacios asignados}} * 100$	%	Semanal Diario	95%

NOTAS ACLARATORIAS

- No existe un procedimiento documentado del subproceso por lo que no se tiene un tiempo estimado de ejecución porque recién se propone el plan

Fuente: Universidad Técnica de Ambato. (2012). Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos. Ecuador. Registro Oficial.
Elaborado por: Salazar Peña, Alexandra Maryliz

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez realizada la propuesta de mejora, se analiza el impacto cualitativo del trabajo realizado el cual se evidencia en el siguiente cuadro comparativo:

	Antes	Después
Filosofía estrategia		
1. ¿Se encuentra definida la misión?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. ¿Se encuentra definida la visión?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. ¿Existen principios y valores?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. ¿Existe objetivos estratégicos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Definición de estructura organizacional		
5. ¿Cuenta la FCA con organigrama estructural?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. ¿Cuenta la FCA con organigrama funcional?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. ¿Tiene definido un modelo de gestión?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Procesos definidos		
8. ¿Se identifican los procesos administrativos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. ¿Existen procesos administrativos definidos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. ¿Existen productos definidos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. ¿Se practica la jerarquización de procesos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12. ¿Existen documentos que describan los procesos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. ¿Existen indicadores definidos para los procesos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14. ¿Existen responsables definidos para los procesos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15. ¿Existen flujogramas para los procesos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. ¿Se evalúa periódicamente los procesos administrativos?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

La gestión por procesos incluye elementos necesarios para la aplicación del modelo de gestión, al tener clara su filosofía, estructura y procesos puede establecer un esquema de evaluación para el cumplimiento de fines y objetivos de la FCA.

La administración por procesos se rige por la mejora continua que requiere de una evaluación permanente siendo necesario conocer a detalle la FCA, partiendo desde su misión, visión, valores, etc. hasta la definición de cada actividad que incluya parámetros de medición, responsables funciones en cada proceso.

Con la propuesta planteada se incluyen elementos importantes como la definición productos, procesos, responsables, etc. De acuerdo a la tabla que antecede se

evidencia que el plan de mejora incorpora aspectos que antes no existían, y que son necesarios al utilizar este modelo de gestión.

Se verifica una mejoría del 56,25% al incluir principios, valores, procesos jerarquizados y definidos, productos, indicadores, flujogramas y responsables. Se identifican macro procesos, procesos y subprocesos, se define una cadena de valor necesaria en este tipo de administración.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez realizado el análisis e interpretación del trabajo de campo referente a "la evaluación y su incidencia en los procesos administrativos de la FCA" de la UTA" se concluye que:

- LA FCA carece de un modelo de gestión determinado por la UTA y la Ley de Educación Superior, como tal debe alinearse a la gestión por procesos, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de su función para asegurar la calidad del producto sobre la base del análisis permanente y mejoramiento continuo de los procesos institucionales.
- La FCA no cumple con el principio de simplicidad administrativa, al no contar con procesos administrativos definidos, su accionar se vuelve lento y engorroso.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas a los diferentes sectores se concluye que los procesos administrativos son poco adecuados, producto de los cambios normativos exigidos a los cuales la FCA ha tenido que adaptarse a pesar de no contar con un documento guía.
- Los procesos administrativos de la FCA no cuentan con un sustento documentado que defina responsables, funciones, actividades, indicadores, etc., que sirva de guía para su ejecución.
- Los procesos administrativos de la FCA no cuentan con un sustento documentado que defina responsables, funciones, actividades, indicadores, etc., que sirva de guía para su ejecución.
- Existe bajo conocimiento de los procesos administrativos de la FCA, principalmente en el estudiante y personal administrativo ocasionado por la débil sociabilización y comunicación, no obstante el personal docente tiene un mayor conocimiento porque se encuentra inmerso en los procesos, ya sea coordinando, dirigiendo e integrando comisiones.
- No se aprovecha la capacidad creativa del estudiante, empleado y docente, ni tampoco el conocimiento y experiencia en la ejecución de los procesos administrativos, elementos que ayudan a simplificar y agilizar los trámites en beneficio del usuario interno y externo de la FCA.
- La evaluación incide en el mejoramiento de los procesos administrativos, más aun en la actualidad en que el gobierno exige calidad en la educación superior por lo que es necesario un plan de mejora a los diferentes procesos administrativos de la FCA.

- Se diseñan indicadores que permitan medir el desempeño y cumplimiento de metas y objetivos de los diferentes procesos administrativos de la FCA, de modo que permita la evaluación de los procesos administrativos.
- El plan de mejora de procesos propuesto colabora con la FCA pues reúne aspectos necesarios para la gestión por procesos. Un solo documento compila información fundamental para la FCA como: generalidades, filosofía estratégica, diseño y descripción de procesos, inventario de productos, unificando criterios que simplifican y benefician al usuario interno y externo.

Recomendaciones

- Debe implementarse de manera inmediata el modelo de gestión por procesos conforme lo establece el Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos de la UTA, el estatuto universitario y la Ley de Educación Superior para garantizar la satisfacción del cliente interno y externo.
- Es necesario que se elabore el reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos de la FCA que determine la estructura orgánica y funcional por procesos para sustentar la elaboración de manuales de procesos.
- Todas las unidades académicas y administrativas deben levantar sus procesos, subprocesos y micro procesos en base al mapa de procesos y cadena de valor que se detallan en la propuesta desarrollada conforme al reglamento de gestión por procesos de la UTA vigente.
- La FCA debe implementar el modelo de gestión con un enfoque por procesos exigido por la ley, para lo cual se propone el plan de mejora a los procesos administrativos propuesto el mismo que se ha elaborado sobre la base del reglamento y leyes vigentes.
- Para que exista fluidez en los procesos es urgente la implementación de programas de comunicación y socialización de los procesos administrativos y reglamentos de la FCA, en especial a estudiantes y personal administrativo para garantizar el conocimiento del modelo, estructura y procesos.
- El conocimiento en procesos administrativos y la experiencia de los empleados, docentes y estudiantes debe aprovecharse en la elaboración, diseño e implementación del proceso de gestión impulsando la participación e inclusión en el desarrollo y progreso de la FCA.
- Para proporcionar información del desempeño organizacional y generar información útil para la planificación y toma de decisiones se requiere la implementación de planes de evaluación continua a todos los procesos administrativos de la FCA.

- El modelo de gestión exige la evaluación continua de sus procesos por lo que es necesario medir la eficacia y eficiencia de los procesos administrativos sobre la base de los indicadores que se proponen a fin de lograr el objetivo de cada proceso alineado a la misión, visión y objetivos de la FCA.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Martínez , P. (1 de Septiembre de 2013). Los procesos académicos y la gestión administrativa en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. *Los procesos académicos y la gestión administrativa en la Facultad de Ciencias Administrativas* . Ambato, Tungurahua, Ecuador: UTA.
- Antolín, J. (2009). *Curso de Gestión por Procesos*. Jaén: Editorial Unad.
- Auditoría General del Poder Ejecutivo - Gobierno de Paraguay. (08 de Noviembre de 2015). *MECIP*. Obtenido de <http://www.mecip.gov.py>: <http://www.mecip.gov.py/mecip/?q=guia15>
- Auliso, R., Miles, J., & Quintillán , I. (2008). *Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones*. Montevideo: Revista electrónica FCE de la Universidad Católica de Uruguay.
- Bárcenas Merlano, F. (7 de Septiembre de 2014). *Universidad de Córdoba*. Obtenido de www.aves.edu.co: http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_proceso_administrativo.pdf
- Bermúdez, L., & Marcano , N. (2006). *Propuesta de un Sistema para los procesos Administrativos y Contables basado en la Reingeniería como herramienta de calidad en los procesos de la empresa Distribuidora Filca*. Maturín: Universidad de Oriente.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan, Edo. de México: Pearson Education.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos (alineados a la estrategia)*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Bustos Farías, E. (2003). *Proceso Administrativo y Planeación*. Bogotá: Letrak.
- Cabrera Calva , R. C. (s.f.). *La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final* .
- Cano, A. (2005). *Aspectos para una definición de evaluación*. España: Curso 2005/2006.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Propia.

- Consejo de auditoría interna - Gobierno de Chile. (2015). *Propuestas metodológicas para el levantamiento y modelamiento de procesos*. Santiago de Chile: Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
- Constitución de la República del Ecuador. (2010). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Editorial Jurídica el Forum.
- Córdova López, R. (2012). *Proceso Administrativo*. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio.
- Corporación Universitaria Remington. (2011). *PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ADMINISTRACIÓN POR LIDERAZGO*. Medellín: Corporación Universitaria Remington.
- Cortés, J., & Añón, M. (2013). *Tipos de evaluación e instrumentos de evaluación*. México: s.e.
- Definición. (7 de Septiembre de 2014). *Definición*. Obtenido de Definición: <http://definicion.mx/proceso/>
- Díaz, F., & Barriga, A. (2002). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo: una interpretación constructivista*. México: Universidad Nacional Abierta.
- Euskalit. (2015). *Gestión y mejora de procesos*. España: Euskalit.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. Cengage Learning.
- Fernández, J. (2010). *Gestión por Procesos*.
- Fundibeq. (2015). *Diagrama de flujo*.
- Gobernación de Magdalena. (2015). *Manual de Procesos y procedimientos*. Magdalena: Gobernación de Magdalena.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la Metodología de la investigación Científica*. Córdova: Editorial Brujas.
- Gonzalez, J. (2 de Abril de 2016). *Academia*. Obtenido de Academia: <http://www.academia.edu/19166536/Simulacionn>
- Grande, I., & Bascal, E. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Graterol, R. (2010). *La investigación de campo*. México: Campus Virtual - Maestría en Políticas Públicas.
- Guerra Lopez, I. (2007). *Evaluación y mejora continua*. Bloomington : Authorhouse.

- Hueso , A., & Cascant, J. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de la Investigación*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Junta de Castilla y León. (2004). *Trabajando con los procesos: guía para la gestión por procesos*. Castilla y León: Junta de Castilla y León.
- Ministerio de Fomento de España. (9 de Noviembre de 2015). *Ministerio de Fomento*. Obtenido de Ministerio de Fomento: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Mintab. (2 de Abril de 2016). *Soporte de minitab*. Obtenido de Soporte de minitab: <http://support.minitab.com/es-mx/minitab/17/topic-library/basic-statistics-and-graphs/tables/chi-square/what-is-a-chi-square-test/>
- Onetti, V. (2011). *La Evaluación*. Granada: csrifrevistad.
- Oropeza López , A. (2005). *La evaluación de la función pública en México*. México: Plaza y Valdes Editores.
- Osorio González, I. L. (1 de Junio de 2014). El proceso administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango. *El proceso administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango, Méxicó.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Portero Ortiz, M. (s.f.). *Gestión por Procesos: Herramienta para la mejora de Centros Educativos*. Chile: s.e.
- Prince Laudon, J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Educación.
- Programa Gadex. (29 de Noviembre de 2015). *Formato Edu*. Obtenido de Formate Edu: http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf
- Reinoso Cifuentes, V. A. (1984). *El proceso administrativo y su aplicación en las empresas* (Primera ed.). Ambato: ESPOCH.
- Rodríguez , E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rojas Soriano, R. (1988). *Investigación Social: teoría y praxis*. México: Plaza y Valdes.

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (05 de Noviembre de 2009). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: SENPLADES. Obtenido de SENPLADES: www.senplades.gob.ec
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (05 de Noviembre de 2009). *SENPLADES*. Obtenido de SENPLADES: www.senplades.gob.ec
- Suárez, M. (7 de Enero de 2012). *Bibliotecas del Ecuador*. Obtenido de Bibliotecas del Ecuador: <http://www.bibliotecasdeecuador.com/>
- The Free Dictionary. (1 de Enero de 2007). *The Free Dictionary*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2014, de The Free Dictionary: <http://es.thefreedictionary.com/evaluar>
- Universidad de Navarra. (s.f.). *Manual de Gestión de Calidad*. Pamplona, Navarra: s.e.
- Universidad Politécnica de Valencia. (2011). *Manual de Gestión de Procesos*. Valencia: Universidad Politécnica Valencia.
- Universidad Técnica de Ambato. (10 de Enero de 2012). REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO. *REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Registro Oficial.
- Universidad Técnica de Ambato. (9 de Julio de 2013). *Estatuto de la Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <http://www.uta.edu.ec/v3.0/pdf/uta/estatuto.pdf>
- Universidad Técnica de Ambato. (03 de Noviembre de 2015). <http://www.uta.edu.ec>. Obtenido de <http://www.uta.edu.ec>: http://www.uta.edu.ec/v2.0/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=58
- Zaratiegui, J. R. (1999). La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa. *Economía Industrial*, XX.

ANEXOS

Anexo 1: Evaluación a universidades

Anexo 2: Encuestas a estudiantes, autoridades, personal docente y administrativo de la FCA

Anexo 3: Cédulas de levantamiento de procesos de facultad

Anexo 4: Tabla distribución Chi cuadrado

ANEXO 1: EVALUACIÓN A UNIVERSIDADES

2009

CATEGORIA A

1. Escuelas Politécnicas Nacional, del Litoral, del Ejército y de Chimborazo;
2. Pontificia Universidad Católica de Quito
3. Universidad Central del Ecuador
4. Universidad de Cuenca,
5. Universidad del Azuay
6. Universidad San Francisco de Quito
7. UTA
8. Universidad Particular de Loja.

CATEGORIA B

1. Agraria del Ecuador
2. Universidad de Especialidades Espíritu Santo
3. Universidad de Guayaquil
4. Universidad de las Américas
5. Estatal de Bolívar
6. Universidad Nacional de Chimborazo
7. Universidad Nacional de Loja
8. Politécnica Salesiana
9. Universidad Técnica del Norte.

CATEGORIA C

1. Escuela Politécnica Agropecuaria
2. Universidad Católica de Cuenca
3. Católica de Guayaquil
4. Estatal de Milagro
5. Estatal del Sur de Manabí
6. Internacional del Ecuador
7. Laica Eloy Alfaro de Manabí
8. Naval Morán Valverde
9. Técnica de Cotopaxi
10. Técnica de Machala
11. Técnica Estatal de Quevedo
12. Técnica L. Vargas Torres
13. Universidad Tecnológica Equinoccial.

CATEGORIA D

1. Casa Grande
2. De los Hemisferios
3. Estatal Amazónica
4. Internacional SEK
5. Laica Vicente Rocafuerte
6. Regional de los Andes
7. Babahoyo
8. Técnica de Manabí
9. Tecnológica Ecotec

CATEGORIA E

1. Escuela Politécnica Amazónica
2. Escuela Politécnica Javeriana
3. U. Alfredo Pérez Guerrero
4. U. Autónoma de Quito
5. U. Cristiana Latinoamericana
6. U. De Especialidades Turísticas
7. U. de Otavalo
8. U. Del Pacífico
9. U. Estatal de Santa Elena
10. U. Iberoamericana del Ecuador
11. U. Intercontinental
12. U. Interamericana del Ecuador
13. U. Intercultural
14. U. Metropolitana
15. U. Og Mandino
16. U. Panamericana de Cuenca, U
17. Politécnica Estatal de Carchi
18. U. San Antonio de Machala
19. U. San Gregorio de Portoviejo
20. U. Técnica José Peralta
21. U. Tecnológica América
22. U. Tecnológica Empresarial
23. U. Tecnológica Indoamérica
24. U. Tecnológica Israel
25. Universitas Equatorialis.

ANEXO 2: ENTREVISTAS A SECTORES

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Encuesta de Evaluación de Procesos Administrativos dirigido estudiantes de la facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato

Objetivo: recolectar los datos necesarios para diagnosticar el conocimiento y satisfacción de los estudiantes frente a los procesos administrativos y fundamentar la propuesta de la tesis de maestría de Gestión Empresarial “Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA, año 2015”.

Instrucciones generales:

Es una encuesta anónima.

Colocar una (X) en la respuesta que considere adecuada.

1) ¿La FCA cuenta con un organigrama estructural y funcional?

SI ()
NO ()

2) Conoce usted los diferentes procesos administrativos de la Facultad.

POCO ()
MUCHO ()
NADA ()

3) Los actuales procesos administrativos de la FCA, son adecuados.

MUY ADECUADOS ()
POCO ADECUADOS ()
NADA ADECUADOS ()

4) Los procesos administrativos, (matriculación, prácticas profesionales, vinculación y otros) son simples y ágiles.

MUY SIMPLES Y ÁGILES ()
POCO SIMPLES Y ÁGILES ()
NADA SIMPLES Y ÁGILES ()

5) Considera usted que en la FCA existen documentos que detallen los diferentes procesos administrativos.

SI ()
NO ()

6) La administración es eficaz en la solución de problemas estudiantiles

SI ()
NO ()

- 7) Los responsables de las unidades administrativas, evalúan los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos definidos y ponen en marcha acciones de mejora en función de esos resultados.

SIEMPRE ()
A VECES ()
NUNCA ()

- 8) Se cumplen satisfactoriamente los procesos administrativos de aprendizaje.

TOTALMENTE ()
PARCIALMENTE ()
DE NINGUNA MANERA ()

- 9) La evaluación incide en el mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA.

SI ()
NO ()

- 10) Se evalúa en forma sistemática y periódica la satisfacción estudiantil en relación a la calidad del servicio.

SI ()
NO ()

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Encuesta de Evaluación de Procesos Administrativos dirigida autoridades y personal administrativo de la facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato

Objetivo: recolectar los datos necesarios para diagnosticar el conocimiento de los procesos administrativos de autoridades y personal administrativo para fundamentar la propuesta de la tesis de maestría de Gestión Empresarial “Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA, año 2015”.

Instrucciones generales:

Es una encuesta anónima.

Colocar una (X) en la respuesta que considere adecuada.

1) La Facultad cuenta con un Organigrama Estructural y Funcional?

SI ()
NO ()

2) El organigrama estructural y funcional está de acuerdo con la actual estructura organizacional de la Facultad.

TOTALMENTE ()
PARCIALMENTE ()
DE NINGUNA MANERA ()

3) Conoce usted los diferentes procesos administrativos de la Facultad

TOTALMENTE ()
PARCIALMENTE ()
NADA ()

4) Los actuales procesos administrativos de la FCA, son adecuados.

TOTALMENTE ADECUADOS ()
MUY ADECUADOS ()
POCO ADECUADOS ()
NADA ADECUADOS ()

5) Conoce usted que en la FCA existen documentos que detallen los diferentes procesos administrativos.

SI ()
NO ()

- 6) Se estimula la capacidad creativa del estudiante, personal docente y administrativo en el mejoramiento de procesos.

TOTALMENTE ()
RELATIVAMENTE ()
DE NINGUNA MANERA ()

- 7) Se fomenta una comunicación fluida y participativa del personal administrativo de la FCA.

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
A MENUDO ()
CASI NUNCA ()
NUNCA ()

- 8) Existen medios de control para el cumplimiento de los diferentes procesos administrativos de la FCA.

MUCHOS ()
ALGUNOS ()
POCOS ()
NADA ()

- 9) Los responsables de las unidades administrativas, evalúan los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos definidos y ponen en marcha acciones de mejora en función de esos resultados.

SI ()
NO ()

- 10) Considera usted que la evaluación incide en el mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA?

SI ()
NO ()

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Encuesta de Evaluación de Procesos Administrativos dirigido al personal docente de la facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato

Objetivo: recolectar los datos necesarios para diagnosticar el conocimiento de los procesos administrativos de autoridades y personal administrativo para fundamentar la propuesta de la tesis de maestría de Gestión Empresarial “Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA de la UTA, año 2015”.

Instrucciones generales:

Es una encuesta anónima.

Colocar una (X) en la respuesta que considere adecuada.

- 1) La Facultad cuenta con un Organigrama Estructural y Funcional.

SI ()
NO ()

- 2) El organigrama estructural y funcional está de acuerdo a la estructura organizacional actual?

TOTALMENTE ()
PARCIALMENTE ()
DE NINGUNA MANERA ()

- 3) Los actuales procesos administrativos de la FCA, son adecuados a la normativa vigente.

TOTALMENTE ADECUADOS ()
MUY ADECUADOS ()
POCO ADECUADOS ()
NADA ADECUADOS ()

- 4) Conoce usted que en la FCA existen documentos que detallen los diferentes procesos administrativos.

SI ()
NO ()

5) Califique la dirección y gerencia de los procesos administrativos de la Facultad

1. Mala ()
2. Regular ()
3. Buena ()
4. Muy Buena ()
5. Excelente ()

6) Se fomenta una comunicación fluida y participativa del personal docente en la Facultad?

- | | |
|--------------|-----|
| SIEMPRE | () |
| CASI SIEMPRE | () |
| A MENUDO | () |
| CASI NUNCA | () |
| NUNCA | () |

7) Existen medios de control para el cumplimiento de los diferentes procesos administrativos de la FCA?

- | | |
|---------|-----|
| MUCHOS | () |
| ALGUNOS | () |
| POCOS | () |
| NADA | () |

8) ¿El docente está en capacidad de orientar al estudiante sobre los diferentes procesos administrativos de la FCA?

- | | |
|--------------|-----|
| SIEMPRE | () |
| CASI SIEMPRE | () |
| A MENUDO | () |
| CASI NUNCA | () |
| NUNCA | () |

9) ¿La evaluación sistemática incide en el mejoramiento de los procesos administrativos de la FCA?.

- | | |
|----|-----|
| SI | () |
| NO | () |

ANEXO 3: ENTREVISTAS PERSONAL ENCARGADO DE PRICIPALES PROCESOS DE FACULTAD

Cédula de Levantamiento de Información de Procesos

Objetivo: Levantar información sobre los principales procesos de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la UTA para mejorar sus cumplimientos.

Responsable del levantamiento: Maryliz Salazar

Fecha: 02/12/2015

Proceso: **Planificación**

UPE: UNIDAD DE PLANIFICACION Y EVALUACION

Responsable del Proceso: Dra. Cecilia Toscano

N.	Actividad	Responsable	Frecuencia					N. veces	Costos
			Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual		
1	Elaborar planificación (plan de desarrollo institucional)	DEAC-DIRECCION DE EVALUACION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD					X	1	
2	Aprobar el Plan	Consejo universitario					X	1	
3	Enviar a decanatos	DEAC					X	1	
4	Realizar planificación facultad	Decano					X	1	
5	Enviar a DEAC	Decano					X	1	
6	Revisar Planificación de Facultad	DEAC				X		2	
7	Aprobar Planificación	DEAC					X	1	
8	Enviar para aprobar	DEAC					X	1	
9	Aprobar Planificación	Consejo Directivo					X	1	
10	Aprobación final	Consejo universitario					X	1	

NOTAS:

Un proceso similar se realiza para el plan de mejoras y POAS.
Desconoce costos asociados al proceso.

Cédula de Levantamiento de Información de Procesos

Objetivo: Levantar información sobre los principales procesos de la FCA de la UTA para mejorar sus cumplimientos.

Responsable del levantamiento:

Maryliz Salazar

Fecha:

02/12/2015

Proceso:

AUTOEVALUACION

Responsable del Proceso:

Comisión General de Evaluación

N.	Actividad	Responsable	Frecuencia					N. veces	Costos
			Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual		
1	Solicitar información de indicadores, evidencia (modelo CEAACES)	Comisión General de Evaluación.				X		1	
2	Requerir información a carreras	Comité de Evaluación Interna.				X		1	
3	Revisan información y suben al sistema.	Proveedores de información.				X		1	
4	Emitir informe de conformidad	UPE				X		1	
5	Convalidar información	Comité de Evaluación Interna.				X		1	
6	Evaluar evidencia e indicadores	Comité de Evaluación Interna.				X		1	
7	Emitir Informe de Autoevaluación.	Comité de Evaluación Interna.				X		1	
8	Archivar información en el sistema	Comité de Evaluación Interna.				X		1	
9	Cierra sistema de autoevaluación	Comité de Evaluación Interna.				X		1	

NOTAS:

Desconoce costos asociados.

OBSERVACION

Se sugiere que alguien apruebe

Cédula de Levantamiento de Información de Procesos

Objetivo: Levantar información sobre los principales procesos de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la UTA para mejorar sus cumplimientos.

Responsable del levantamiento: Maryliz Salazar
 Fecha: 02/12/2015
 Proceso: **Investigación**
 Responsable del Proceso: Ing. Edison Coba

N.	Actividad	Responsable	Frecuencia					N. veces	Costos
			Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual		
1	Convocatoria abierta	CENI					X	1	
2	Propuesta de Plan de Investigación.	Investigador						Indefinada	
3	Subir a la plataforma el Perfil	Investigador							
4	Realiza 1era. Validación de perfil (forma y presupuesto).	Director de Investigación y Desarrollo							
5	Presentar informe con sugerencias.	Director de Investigación y Desarrollo							
6	Realizar cambios	Investigador							
7	Subir a la plataforma el Perfil con cambios sugeridos.	Investigador							
8	Enviar a pares externos.	Pares externos.							
9	Notificación de aceptación o rechazo.	Pares externos.							
10	Notificación a investigador	Director de Investigación y Desarrollo							
11	Realizar cambios	Investigador							
12	Enviar a Consejo de Investigación Universitaria.								
13	Aprobar y ordenar ejecución	Consejo de Investigación Universitaria							
14	Firmas de contrato con investigador	Consejo de Investigación Universitaria - Investigador							
15	Ejecución.	Investigador							
16	Realizar informes y avances trimestrales	Investigador							
17	Realizar informe final	Investigador							
18	Evaluar objetivos y ejecución presupuestaria.	Pares externos.							
19	Emitir informes de cambios para publicación	Pares externos.							
20	Publicación de libro o artículo	Consejo de Investigación Universitaria.							
21	Presentar informe final a DID	Dirección de Investigación y desarrollo							
22	Informe de conforme de pares	Dirección de Investigación y desarrollo							
23	Aprueba el proyecto	Consejo de Investigación.							
24	Aprueba informe final	Consejo universitario.							
25	Fin del proyecto								

NOTAS:

El entrevistado no especificó tiempo y costos, pero que en general un proyecto que es aprobado y ejecutado, es decir terminado lleva alrededor de 3 años.

No es obligatoria la presentación, ni tampoco se exige un mínimo a la facultad.

En la Actualidad la facultad lleva a cabo solo dos investigaciones: Asociatividad y Emprendimiento.

Se desconoce costos asociados.

Cédula de Levantamiento de Información de Procesos

Objetivo: Levantar información sobre los principales procesos de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la UTA para mejorar sus cumplimientos.

Responsable del levantamiento: Maryliz Salazar

Fecha: 02/12/2015

Proceso: Laboratorio

Responsable del Proceso:

N.	Actividad	Responsable	Frecuencia					N. veces	Costos
			Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual		
1	Requerimientos de fallos.	Unidades de la facultad							
2	Verificar si es falla de software, hardware e infraestructura externa.	Responsable de laboratorios							
3	Proceso para solucionar problemas de hardware	Responsable de laboratorios							
4	Proceso para solucionar problemas de software	Responsable de laboratorios							
5	Proceso para solucionar problemas de infraestructura.	Proveedores externos							
6	Solucionar problemas	Responsable. Laboratorio y proveedores externos							
7	Monitoreo general.	Responsable de laboratorios							

NOTAS:

Puede ser diaria

Monitoreo se realizan continuamente, una vez por semana.

Se desconoce Costos.

ANEXO 4: TABLA DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO

Tabla de la distribución Chi-cuadrado

g=grados de libertad p=área a la derecha

El valor x de la tabla cumple que para X es chi-cuadrado con g grados de libertad $P(X>x)=p$

g	p										
	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599
8	26.124	17.535	15.507	13.362	10.219	7.344	5.071	3.49	2.733	2.18	0.857
9	27.877	19.023	16.919	14.684	11.389	8.343	5.899	4.168	3.325	2.7	1.152
10	29.588	20.483	18.307	15.987	12.549	9.342	6.737	4.865	3.94	3.247	1.479
11	31.264	21.92	19.675	17.275	13.701	10.341	7.584	5.578	4.575	3.816	1.834
12	32.909	23.337	21.026	18.549	14.845	11.34	8.438	6.304	5.226	4.404	2.214
13	34.527	24.736	22.362	19.812	15.984	12.34	9.299	7.041	5.892	5.009	2.617
14	36.124	26.119	23.685	21.064	17.117	13.339	10.165	7.79	6.571	5.629	3.041
15	37.698	27.488	24.996	22.307	18.245	14.339	11.037	8.547	7.261	6.262	3.483
16	39.252	28.845	26.296	23.542	19.369	15.338	11.912	9.312	7.962	6.908	3.942
17	40.791	30.191	27.587	24.769	20.489	16.338	12.792	10.085	8.672	7.564	4.416
18	42.312	31.526	28.869	25.989	21.605	17.338	13.675	10.865	9.39	8.231	4.905
19	43.819	32.852	30.144	27.204	22.718	18.338	14.562	11.651	10.117	8.907	5.407
20	45.314	34.17	31.41	28.412	23.828	19.337	15.452	12.443	10.851	9.591	5.921
21	46.796	35.479	32.671	29.615	24.935	20.337	16.344	13.24	11.591	10.283	6.447
22	48.268	36.781	33.924	30.813	26.039	21.337	17.24	14.041	12.338	10.982	6.983
23	49.728	38.076	35.172	32.007	27.141	22.337	18.137	14.848	13.091	11.689	7.529
24	51.179	39.364	36.415	33.196	28.241	23.337	19.037	15.659	13.848	12.401	8.085
25	52.619	40.646	37.652	34.382	29.339	24.337	19.939	16.473	14.611	13.12	8.649
26	54.051	41.923	38.885	35.563	30.435	25.336	20.843	17.292	15.379	13.844	9.222
27	55.475	43.195	40.113	36.741	31.528	26.336	21.749	18.114	16.151	14.573	9.803
28	56.892	44.461	41.337	37.916	32.62	27.336	22.657	18.939	16.928	15.308	10.391
29	58.301	45.722	42.557	39.087	33.711	28.336	23.567	19.768	17.708	16.047	10.986
30	59.702	46.979	43.773	40.256	34.8	29.336	24.478	20.599	18.493	16.791	11.588
35	66.619	53.203	49.802	46.059	40.223	34.336	29.054	24.797	22.465	20.569	14.688
40	73.403	59.342	55.758	51.805	45.616	39.335	33.66	29.051	26.509	24.433	17.917
45	80.078	65.41	61.656	57.505	50.985	44.335	38.291	33.35	30.612	28.366	21.251
50	86.66	71.42	67.505	63.167	56.334	49.335	42.942	37.689	34.764	32.357	24.674
55	93.167	77.38	73.311	68.796	61.665	54.335	47.61	42.06	38.958	36.398	28.173
60	99.608	83.298	79.082	74.397	66.981	59.335	52.294	46.459	43.188	40.482	31.738
65	105.988	89.177	84.821	79.973	72.285	64.335	56.99	50.883	47.45	44.603	35.362
70	112.317	95.023	90.531	85.527	77.577	69.334	61.698	55.329	51.739	48.758	39.036
75	118.599	100.839	96.217	91.061	82.858	74.334	66.417	59.795	56.054	52.942	42.757
80	124.839	106.629	101.879	96.578	88.13	79.334	71.145	64.278	60.391	57.153	46.52
85	131.043	112.393	107.522	102.079	93.394	84.334	75.881	68.777	64.749	61.389	50.32
90	137.208	118.136	113.145	107.565	98.65	89.334	80.625	73.291	69.126	65.647	54.156
95	143.343	123.858	118.752	113.038	103.899	94.334	85.376	77.818	73.52	69.925	58.022
100	149.449	129.561	124.342	118.498	109.141	99.334	90.133	82.358	77.929	74.222	61.918