



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TITULACIÓN DE LICENCIATURA EN ASISTENCIA GERENCIAL
Y RELACIONES PÚBLICAS**

Propuesta de mejora en las actividades de la Asistente Administrativa de la
Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional de la Universidad
de las Fuerzas Armadas ESPE

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Andrade Álvarez, Nancy Verónica, Tlga.

DIRECTORA: Pinzón Sinche, Mónica Gabriela, Lic.

CENTRO UNIVERSITARIO SAN RAFAEL

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Licenciada

Karina Valarezo González

COORDINADORA DE TITULACIÓN DE ASISTENCIA GERENICAL Y RELACIONES PÚBLICAS

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: **“Propuesta de mejora en las actividades de la Asistente Administrativa de la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE”** realizado por: Nancy Verónica Andrade Álvarez; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 10 de febrero de 2014

Lcda. Mónica Pinzón Sinche

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Nancy Verónica Andrade Álvarez declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: : **“Propuesta de mejora en las actividades de la Asistente Administrativa de la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE”**, de la titulación de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo la licenciada Mónica Pinzón Since Directora 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. 67 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”.

Nancy Verónica Andrade Álvarez

C.C.: 1719690511

DEDICATORIA

Éste trabajo lo dedico a Dios, por las bendiciones que me regala y por las personas que ha puesto en mi vida para que pueda continuar y terminar con éxito ésta Carrera.

Las personas que Dios me regaló para que contribuyan a éste éxito son: mis padres: Oswaldo Andrade y Janet Álvarez, mi esposo: Paúl Trujillo; y mi hermoso y amado Hijo: Martín Emiliano. Personas muy importantes en mi vida y que sin el apoyo incondicional no hubiera sido posible concluir esta meta.

Es verdad que desde que nació mi hermoso bebé empecé este trabajo, pero el tiempo, la entrega a mi rol de ser madre han hecho difícil concluir a tiempo; pero ahora ha sido mi Martín quien me ha motivado a terminarlo, velando sus sueños, viéndole jugar, restando tiempo de compartirlo con él pero queriendo construir para él un futuro mejor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgencita María por la salud y bendiciones que me han dado; y por la voluntad que han tenido para bendecirme con la hermosa familia, quienes me han apoyado en cada decisión.

Además, deseo retribuir con este logro a mis padres por el apoyo que me brindan desde mi nacimiento y por el incondicional respaldo que me dan durante mis estudios y toda mi vida; por la fortaleza que me regalan y el ánimo que me transmiten para continuar capacitándome; quienes además me ayudan con el cuidado de mi hermoso hijo Martín para poder aplicar los conocimientos que he adquirido, gracias a ellos.

Así también agradezco a mi esposo Carlos Paúl por el ejemplo de superación y crecimiento académico, que proyecta a todos los que le rodean.

Finalmente, te agradezco hijo mío porque sé que aunque se ha hecho muy difícil entender que mamá tiene que trabajar o hacer deberes, me entiendes y comprendes que esto nos ayudará a apoyar tu crecimiento y desarrollo.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE	VI
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	5
1.1 GENERALIDADES	6
1.1.1 UN MENSAJE A GARCÍA	6
1.2 MARCO TEÓRICO	9
1.2.1 CALIDAD TOTAL	9
1.2.1.1 Conceptos básicos	10
1.2.1.2 Modalidades de mejoramiento de la calidad	13
1.2.1.3 El Ciclo de control para el mejoramiento	14
1.2.2 LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO PARA LA CALIDAD	18
1.2.2.1 Liderazgo	19
1.2.2.2 Trabajo en Equipo	21
CAPÍTULO II ANALISIS SITUACIONAL ACTUAL ORGANIZACIONAL	26
2.1 DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE	27
2.1.1 HISTORIA	27
2.1.2 BASE LEGAL Y MISIÓN	28
2.1.3 PRINCIPIOS, OBJETIVOS Y FINES	29
2.1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL POR NUEVOS ESTATUTOS	30
2.2 DE LA UNIDAD DE RELACIONES DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL – URCI	31
2.2.1 UBICACIÓN EN LA RED ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD	33
2.2.2 PROCESOS	34
2.2.3 ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN SOCIAL	40
2.2.4 PRESUPUESTO	41
2.2.5 PERSONAL	43

2.2.6 INFRAESTRUCTURA	48
2.2.6.1 Física	48
2.2.6.2 Tecnológica	50
CAPÍTULO III ANALISIS SITUACIONAL ACTUAL DE LA ASISTENTE ADMINISTRATIVA	52
3.1 LA ASISTENTE ADMINISTRATIVA	53
3.1.1 DESARROLLO ASISTENCIAL EJECUTIVO	54
3.1.2. EL ROL DE LA ASISTENTE	55
3.1.3 RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD TOTAL Y EL ROL DE LA ASISTENTE ADMINISTRATIVA	58
3.2 LA ASISTENTE ADMINISTRATIVA DE LA URCI	60
3.2.1 DIAGNÓSTICO FODA	60
3.2.2 PERFIL DE LA ASISTENTE	61
3.2.2.1 <i>COMPETENCIAS DE LA ASISTENTE</i>	61
3.2.2.2 <i>ACTIVIDADES ESENCIALES</i>	64
3.2.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS	66
3.2.3.1 Gestión Documental de la Unidad	66
3.2.3.2 Provisión de material de oficina	84
3.2.3.3 De la atención	85
3.2.3.4 De la capacitación	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	98

RESUMEN

En el marco de la administración institucional, existe un puesto preponderante para el cabal desempeño de una organización, misma que permite articular las labores, actividades y las relaciones; ésta es Secretaria o Asistencia Gerencial; el cual debe estar desempeñado por una persona con alto espíritu de altruismo, profesionalmente capacitada y con un ánimo de superación constante.

La eficiente, efectiva labor de la Asistente depende mucho de la productividad de su trabajo y en las relaciones interpersonales, es por esta razón que se ha realizado el análisis de la calidad total que aplica el mencionado puesto en la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Este análisis contribuirá al mejoramiento de sus actividades, así como también en la organización de la Unidad, sujeto de estudio; para aquello se considerarán aspectos eminentes, como: filosofía Mensaje a García; teorías sobre Liderazgo, Trabajo en Equipo; estudio de la Unidad analizada; y principalmente todo lo que compete a la Asistente Administrativa con el propósito de coadyuvar a los objetivos planteados por la URCI.

PALABRAS CLAVES: asistente, administrativa, cooperación, convenios

ABSTRACT

In the framework of institutional administration, there is a dominant position for the performance of an organization, allowing it to articulate the work, activities and relationships; this is Secretary or Management Assistance, which must be performed by a person with high spirit altruism, professionally trained and with a spirit of constant improvement.

Efficient, effective work of the wizard depends heavily on the productivity of your work and relationships; it's for this reason that has made the analysis of total quality applying the above mentioned position in the Inter-Agency Relations Unit Cooperation University –URCI– of the Armed Forces University - ESPE.

This analysis will contribute to the improvement of their activities, as well as the organization of the unit, subject of study, for that eminent aspects are considered, such as: philosophy Message to Garcia; theories on Leadership, Teamwork, Unit study analyzed, and everything that falls primarily to the Administrative Assistant in order to further the objectives set by the URCI.

KEYWORDS: asistente, administrativa, cooperación, convenios

INTRODUCCIÓN

Estamos en el siglo XXI y los tiempos que corren son ciertamente cada vez más difíciles para toda organización, debido al proceso de cambio acelerado y de competitividad global que vive el mundo, donde la liberalización de las economías y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno de inexorable convivencia para el sector educacional y empresarial.

En este contexto las instituciones educativas tienen que continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo del país, logrando mayor eficiencia y brindando servicios de calidad. Hoy más que nunca parece existir un amplísimo consenso respecto de la urgente necesidad de que las instituciones educativas funcionen bien competitivamente.

Hasta hace unos años el sistema proteccionista en nuestro país, como en otros países de Latinoamérica, había impedido valorar las duras condiciones de la competencia internacional y los mayores niveles de exigencia de los clientes y consumidores, quienes exigen mayor calidad en los productos y servicios, oportunidad en las entregas, precios razonables y excelencia en la atención.

Es precisamente en este entorno en el que en el presente trabajo se establecen tres capítulos importantes los mismos que están concebidos de la siguiente manera:

- I. Marco Teórico: en este se detallan una filosofía y las teorías que permiten un desempeño eficiente y eficaz las funciones administrativas dentro de una organización, estos son: Mensaje a García, Calidad Total, Liderazgo y Trabajo en Equipo.
- II. Análisis de la Unidad objeto de estudio: en este capítulo se abarca toda la información de la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- III. Análisis del Puesto objeto de estudio: en este capítulo de medular trascendencia se considera todas las principales actividades que desarrolla la Asistente Administrativa en la Unidad objeto de estudio.

Es así que la Asistente Administrativa debe considerar en su accionar aspectos técnicos, teóricos y prácticos, y aplicarlos a la práctica de cero errores, además del

conocimiento primordial de cuál es su rol dentro de las actividades que se efectúan en la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE. Así también, debe cumplir con las competencias técnicas, de gestión, entre otras; sustentada en el análisis de información obtenida, resultados, conocimientos, vivencias.

En fin, todo en cuanto se detalla son pasos, procedimientos, técnicas y recomendaciones que le permitirán a la Asistente Administrativa desempeñarse de forma efectiva, eficiente y productivamente para conservar y mejorar la calidad de sus servicios, con conocimientos teóricos y prácticos.

Además, es importante mencionar que éste análisis y recomendaciones presentadas son significativas para el proceso de mejoramiento que se encuentra la institución objeto de estudios en vista de todos los cambios y modificaciones que está sufriendo por las regulaciones que el Gobierno de la República del Ecuador está realizando en todas las instituciones de educación superior. Por lo que los objetivos propuestos en el planteamiento del trabajo fueron alcanzados, en su generalidad en vista de que por la naturaleza de estudio e importancia se cambió el tema inicial.

Por lo anteriormente mencionado, respecto del cambio organizacional el acceso a la información fue uno de los aspectos complejos para este estudio, porque las autoridades y funcionarios siempre estuvieron a la defensiva de una evaluación crítica de las actividades desempeñadas, no solo a los puestos sino a toda la institución. Por la naturaleza de la tesis, el análisis fue de carácter deductivo, debido a que su propósito fue determinar aquellas actividades que identifican la calidad total para luego particularizar las funciones preponderantes de la Asistente Administrativo.

Las técnicas de investigación que fueron aplicadas son dos: las fuentes primarias: observación directa, encuestas, reuniones y demás actividades de contacto con el personal de la institución; y la fuente secundaria fue la bibliografía disponible que permite considerar lo teórico para lo práctico.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Generalidades

1.1.1 Un mensaje a García

(Iván Bernal, clusterfie.epn.edu.ec) “Elbert Hubbard, en el último año del siglo pasado (1899) se encontraba solo en la redacción de un pequeño periódico en el medio Oeste de los Estados Unidos un domingo por la tarde preparando la edición del lunes. Le faltaba un espacio en la primera página y como no existían las agencias de noticias, se vio obligado a rellenar el espacio con un pequeño escrito que improvisó y tituló "Un Mensaje A García". Lo escribió en una hora. Unas semanas después recibió una carta del Presidente de la New York Central Railroad –NYCR–, una de las compañías más grande de la surgente Nación, solicitándole 100,000 copias de su escrito y que le enviara la factura por lo que fuera. Como no tenía una imprenta disponible para producir un pedido tan grande, le contestó autorizándolo a reproducirlo solicitándole se especificara el nombre del autor.

Meses más tarde, una delegación de Rusia visitó la NYCR y le interesó el pequeño escrito. Lo llevaron al Zar de Rusia, el cual ordenó traducirlo y que se le entregara a cada empleado ruso. Pasaron los años y al comienzo de la Primera Guerra Mundial, los japoneses encontraron un pequeño papel amarillo que tenían todos los prisioneros rusos en el frente de batalla y entendiendo era un secreto militar lo enviaron a Tokio. Los japoneses lo tradujeron y ordenaron se le entregara a cada soldado y empleado japonés. Así pasó con los alemanes, españoles, turcos, chinos, franceses y los italianos, hasta regresar a los americanos. Luego se preparó hasta una película para el cine. Para 1913 se habían distribuido más de 40 millones y traducido a todos los idiomas, el escrito más publicado estando vivo su autor hasta esa época.

-Un Mensaje A García-

En todo el asunto cubano de la Guerra Hispanoamericana, un hombre aparece en el horizonte de mi memoria como Marte en su perihelio.

Cuando comenzó la guerra entre España y los Estados Unidos, era muy necesario el comunicarse rápidamente con el líder de los insurgentes. García estaba en algún sitio de las densas montañas cubanas - pero nadie sabía dónde. No se podía usar el correo o el telégrafo para llegar a él. El Presidente necesitaba su cooperación, con urgencia.

¿Qué se podía hacer?

Alguien le dijo al Presidente, "Hay un tal Rowan que puede encontrar a García, si es que alguien puede".

A Rowan se le requirió fuera y se le dio una carta para que se la entregara a García. Como "el tal Rowan" tomó la carta, la selló en una cartuchera de cuero, se la amarró a su pecho sobre el corazón, en cuatro días desembarcó de noche en las costas de Cuba desde un pequeño bote, desapareció dentro de la jungla, y en tres semanas reapareció al otro lado de la Isla, habiendo atravesado un país hostil a pie y entregó la carta a García son cosas que no tengo especial interés describir sus detalles. El punto que deseo hacer es este: El Presidente Mackinley le entregó a Rowan una carta para que se la llevara a García; Rowan tomó la carta y no preguntó "¿Dónde está García?".

¡Por todo lo Eterno! aquí está un hombre del cual se le debe erigir una estatua en bronce en cada universidad y escuela. No es conocer los libros lo que necesitan nuestros estudiantes, ni conocer de esto o aquello, pero endurecer su columna vertebral para que se pueda confiar en su lealtad de actuar prontamente, que puedan concentrar sus energías: para que puedan hacer una cosa: "Llevar un Mensaje a García".

El General García está muerto, pero existen otros Garcías. No existe un hombre que no haya tenido que realizar una gestión donde se requiera de muchas otras personas, que no haya sido abrumado muchas veces por la imbecilidad del hombre común - la inhabilidad o desinterés de concentrarse en una cosa y realizarla.

Requerir ayuda innecesaria, la desatención tonta, la indiferencia necia, y el trabajo a medias parece ser la norma; y ningún hombre puede realizar sus objetivos a menos que por la fuerza o engaño o amenazas obligue o soborne a otros para que le ayuden; o por extraño, Dios en su infinita bondad realice un milagro, y le envíe el Ángel de la Luz como su asistente."

Así como ha sido enviado a varios países, traducido a varios idiomas, se considera que aún no se ha logrado concienciar en todo funcionario para que actuara con esta misiva, realizar su trabajo a cabalidad sin necesidad de que tenga a un supervisor cerca de él; y como es conocido en el Ecuador, principalmente se ha evidenciado en la ciudad de Quito, en su

mayoría los funcionarios públicos desperdician su tiempo de trabajo en otras cosas que no tienen que ver con sus funciones para las cuales fueron contratadas y el servicio siempre ha sido criticado por los usuarios quejándose de un mal servicio.

Es por estas razones y más aún en conocimiento de que al finalizar este artículo se menciona a un “Ángel de la Luz para que le sirva de asistente”; ésta profesión ha sido visualizada como una de las más importantes para que líderes significativos logren alcanzar la meta propuesta, así como contribuyó Rowán al General Garcías. Es tanto así, que la Secretario o Asistente siempre debe desarrollar su actividad con esta enseñanza, con proactividad y profesionalismo a fin de cumplir el objetivo planteado y dejar de lado los criterios que pueden minimizar el verdadero sentido del apoyo sustancial de quien están junto a un verdadero empresario, directivo o ejecutivo.

Además, los Directores y Jefes inmediatos deberían practicar esta metodología de trabajo, delegar a sus Asistentes y Secretarias las actividades confiando en la capacidad que tienen para poder realizar las actividades sin una supervisión constante, más aún cuando muchos de ellos están acostumbrados a dictar la documentación, sin permitir a sus colaboradores desarrollar las destrezas necesarias para crecer profesionalmente y así se promoverá un desarrollo organizacional más efectivo.

Con todo lo expuesto no es solamente la Secretaria quien debe practicar el mensaje a García, sino que también todo profesional porque para el éxito de una institución de se requiere de trabajo en equipo; con toda seguridad, se debe considerar, que toda esta actuación laboral refleja la calidad de persona, tanto en su imagen profesional y actualizada, como en la imagen de ser humano; eso quiere decir no limitarse a realizar una tarea por el promedio sino más bien que siempre de su aporte adicional para que su imagen siempre para ayuda al prójimo.

Con todas estas situaciones no siempre se logrará obtener una recompensa laboral, sino que esta es una manera de vivir y un ejemplo importante para que quienes forman parte de su vida, donde se logre aprender el sistema de trabajar entregando lo mejor, sin esperar nada a cambio como dice la palabra del Señor en Mateo 4,18-22 «Venid conmigo, y os haré pescadores de hombres», pues esta es la enseñanza más grande que con acciones se

pueda demostrar a las personas más importantes en la vida, de cómo hay que actuar, para encontrar la recompensa divina, que es la más esperada por todo el mundo.

La frase “venid conmigo” se lo considera en actuar como Jesús y su Padre Todopoderoso lo desean, hacer el bien sobre todas las cosas, colaborar con el prójimo de manera que la recompensa será la que Dios disponga en cada una de las vidas, tal como se ratifica en Mateo 15:07 «Entre tanto, ustedes tengan ánimo y no desmayen, esfuércense y que no se debiliten los brazos; puesto que recibirán la recompensa de sus obras.», amemos siempre hacer el bien y dar lo mejor porque la recompensa de las obras que se ejecuten serán sentidas y vividas no solo en cada persona sino que será la herencia más grande para sus familias.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Calidad Total

Toda institución debe establecer claramente los estándares de calidad para así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad. Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes internos y externos, y de esta manera ofrecer excelentes productos o servicios.

Para sustentar este tema en la investigación de campo que se realizó (encuestas) se tuvo como resultado que el 100% de los encuestados conocen sobre Calidad Total; sin embargo, es necesario aclarar que el conocimiento es teórico ya que en la práctica es más compleja, ya que se necesita mayor compromiso personal, profesional e institucional para una correcta ingeniería de calidad.

Tabla 1: Conocimiento sobre Calidad Total

¿Conoce usted qué implica la Calidad Total?

Denominación	Frecuencia	Porcentaje
SI	33	100%
NO	0	0%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuestas

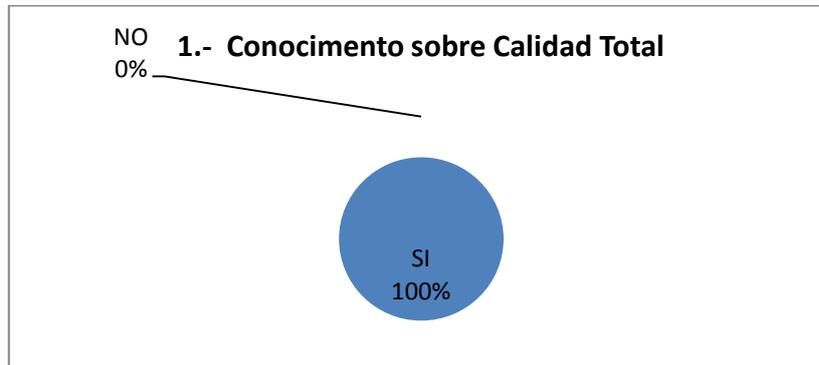


Figura 1: Conocimiento sobre Calidad Total

Fuente: Encuestas

Por esto es necesario recordar y afianzar en este trabajo de investigación lo que significa y representa la Calidad Total.

1.2.1.1 Conceptos básicos

Los diccionarios, brindan una primera base para la formación de este marco teórico. Una de las definiciones que se encuentra en el Pequeño Diccionario Larouse Ilustrado dice que Calidad es la cualidad de una cosa. Otra acepción recogida del diccionario Océano de la Lengua Española, es que calidad significa una manera de ser de una persona o cosa. En estas definiciones implícitamente se está concibiendo a la calidad como un atributo, propiedad o característica que distingue a las personas, a bienes y a servicios, lo cual resulta ya una interesante aproximación al concepto de calidad aplicado a las organizaciones.

(Moreno-Luzón & Fernando Peris Bonet, 2001) Manifiestan que cuando se habla de calidad “no se suele precisar el objeto al que se atribuye esa cualidad, que suele estar en el producto, el servicio, el proceso, o la empresa y sus sistemas de gestión”

Con esta definición se puede establecer que por más definición y documentación que refleje los requerimientos que debe cumplir un producto y servicio es muy difícil precisar ya en la práctica, ya que como conocemos el producto es realizado por seres humanos y el servicio es provisto por seres humanos, y éste lamentablemente es muy cambiante de unos a otros.

Es tanto así que la calidad se entiende como una situación subjetiva de cada actividad, es así que se dice que las necesidades explícitas se definen mediante una relación directa

entre Clientes y Proveedores; mientras las necesidades implícitas se definen según las condiciones que imperan en el mercado, que tampoco se pueden generalizar.

(Moreno-Luzón & Fernando Peris Bonet, 2001) Se entiende que la calidad “como conformidad con unas especificaciones es una idea que surge en el ámbito del taller y de la fábrica de manufactura”. Es por tanto que se puede concluir que los elementos que conforman las necesidades son básicamente: seguridad, disponibilidad, confiabilidad, facilidad de uso, economía (precio) y el ambiente. Estas necesidades, excepto el precio, se definen traduciendo aspectos y características necesarios para la fabricación de un buen producto o servicio.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos institucionales. Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde la Asistente juega un papel fundamental, empezando por su educación previa, la relación y el trato que mantenga con quienes requieren de su servicio y atención, para conseguir una relación laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de oferta de servicio y poder enmendar errores.

Así mismo, (Fernández, Procesos de trabajo, Teoría y Casos Prácticos, 2007) contempla que “la calidad total es una filosofía que se caracteriza por sus principios, prácticas y técnicas”, concluyendo con este que cada una de las actividades que se realizan con el objetivo de cumplir con calidad las funciones encomendadas, en donde se prioriza los principios y valores del profesional, es decir del ser humano, para luego realizar una práctica continua respaldándose en las técnicas aprendidas por la capacitación que se requiere para aplicar dichos conocimientos.

Con todo lo expuesto y considerando que todas las referencias bibliográficas y criterios, nos dan una idea de lo que es calidad total y la importancia que tiene este aspecto no solo en la parte laboral de una persona, sino en su vida diaria, por cuanto la palabra calidad, se aplica

tanto para hermanos, padres, hijos y demás; eso quiere decir que este concepto debe no solo explicarse a nivel profesional, sino ahondar en los aspectos personales y de valores de cada uno de los seres humanos, ya que lamentablemente en la actualidad existen muchos inconvenientes sociales dentro de las organizaciones y lamentablemente todo inconveniente inicia en las relaciones interpersonales.

Es por tanto que no solo los procesos organizacionales deben estar bien estructurados para lograr el éxito organizacional, sino que es necesario y pertinente trabajar a la par en el trabajo en equipo y en las relaciones interpersonales, para que todos hagan su trabajo en función del apoyo a la sociedad, para sustentar este aspecto, es pertinente aplicar lo que se menciona en la Biblia en Lc 14,12-14) «Cuando des una comida o una cena, no llames a tus amigos, ni a tus hermanos, ni a tus parientes, ni a tus vecinos ricos; no sea que ellos te inviten a su vez, y tengas ya tu recompensa. Cuando des un banquete, llama a los pobres, a los lisiados, a los cojos, a los ciegos; y serás dichoso, porque no te pueden corresponder, pues se te recompensará en la resurrección de los justos».

Ésta última reflexión mencionada es tan valiosa para la organizaciones, que son formadas por ser humanos, ya que la palabra del Señor es una orientación de cómo se debe vivir, sin hacer excepciones de trabajo, familia, o demás; si toda persona que trabaje cumpliría la palabra del Señor y diera todo de sí sin esperar recompensa alguna, quizá se logrará que cada institución pueda rendir a su mayor expresión, y que las recompensas más grandes serán desde lo más sublime y generoso de la vida espiritual.

Finalmente es importante e considerar lo que se menciona en el libro que contiene la mayor sabiduría humana, que es la Biblia, respecto de la calidad, si bien es cierto no especifica cuál es el concepto claro de calidad, sin embargo en el Segundo Libro de los Macabeos 3:13 consta “la obra de cada uno aparecerá tal como es, porque el día del Juicio, que se revelará por medio del fuego, la pondrá de manifiesto; y el fuego probará la calidad de la obra de cada uno”. Esto se asume que las cosas que deberán ser ejecutadas, realizadas, propuestas y/o mencionadas siempre deben ser guiadas a ayudar al prójimo y es así que los estándares de calidad se manifiestan a satisfacción del cliente, éste puede ser interno o externo.

Tanto así que mucho de la teoría, de las investigaciones, de las publicaciones, aunque muchas personas no lo crean siempre serán evidenciadas y puestas a prueba por un solo guiador del bien “Dios” y de la conciencia de cada persona.

1.2.1.2 Modalidades de mejoramiento de la calidad

Mejoramiento Continuo

Son aportaciones incrementales que se logran con la participación de todo el personal, motivado por un reto de superación permanente, conocido con el nombre japonés de Kaizen-es el concepto de una sombrilla que involucra numerosas prácticas y herramientas que permiten una mejora continua en la organización-.

Innovación o Mejoramiento radical (Reingeniería)

Se refiere a aportaciones radicales o cambios grandes realizados esporádicamente por especialistas en los respectivos temas. Un ejemplo de esta modalidad es llamada "Reingeniería de Procesos"

La mejora radical, compete a la Alta Dirección y se consigue con cambios importantes e innovaciones tecnológicas que conllevan grandes inversiones, mientras que la mejora incremental, Kaizen, es un proceso de renovación continua realizado a través de pequeños pasos que sirven para perfeccionar los estándares existentes, estando a cargo de todos los niveles de la empresa.

El Mejoramiento ideal es aquel que combina eficazmente la mejora continua y la innovación, es la mejor forma de asegurar el éxito futuro de una empresa. No obstante, se señala que la aplicación de la Calidad Total significa un cambio radical en la mentalidad de las personas, y la concepción de una actitud integradora de la organización y de los procesos de mejora que caracteriza a este enfoque; pues, no sólo favorece la capacidad innovadora, sino que se descubre donde es necesario innovar, porque la labor de optimización ha llegado a su límite. De esta manera, la Calidad Total es determinante para la innovación que también se hace global, arraigándose a la empresa con el ingrediente adicional de la participación”.

Lo expuesto se atribuye a lo que manifiesta (Fernández, Procesos de trabajo, Teoría y Casos Prácticos, 2007): “La implantación de un sistema de gestión de la calidad en la empresa supone disminución de costos, mejora de la productividad, aumento de la

rentabilidad, mejora de la imagen comercial y, en general cuantos beneficios se deducen de una mejor gestión interna de los procesos”

Adicionalmente, (Shirberg, 2010) dice que “El *modelo para el mejoramiento de la calidad de Juran*, que a veces se conoce como secuencia innovadora, consiste en las tareas siguientes:

1. Convenza a los tomadores de decisiones importantes de que se necesita el mejoramiento.
2. Fije metas lógicas de mejoramiento con base en un plan razonable.
3. Integre un equipo para el proyecto a fin de alcanzar las metas con instrucciones específicas de lo que debe hacer.
4. Imparta al equipo la capacitación adecuada.
5. Identifique las causas del problema.
6. Formule un paquete de posibles planteamientos para resolver el problema, escoja uno de ellos e impleméntelo en una escala pequeña.
7. Evalúe los resultados.
8. Mejore el planteamiento, en caso necesario, y vuelva a implementarlo.
9. Supere la oposición que algunas personas presentan en relación con los nuevos métodos.
10. Estandarice el planteamiento para conservar el mejoramiento por medio de capacitación, gráfico y demás.”

Si bien es cierto cada una de estas tareas son las recomendadas para que su aplicación tengan un resultado óptimo según el concepto de calidad; sin embargo cada profesional debe considerar que lo más importante que su eficiencia en la aplicación de sus actividades.

1.2.1.3 El Ciclo de control para el mejoramiento

(Liceo Fernández Madrid, 2002) El mejoramiento y aseguramiento de la calidad se basa en el Ciclo de Control, que se compone de las siguientes cuatro fases:

- PLANIFICAR: Actividad que determina que es lo que se debería hacer, cual es la meta y como se puede alcanzar.
- HACER: Significa transformar los procesos actuales con el fin de mejorar su desempeño, de acuerdo a lo planeado.

- VERIFICAR: Determina el grado de cumplimiento de las actividades planeadas y metas de desempeño.
- ACTUAR: Significa realizar los ajustes a los nuevos procedimientos y estandarizarlos, con el fin de garantizar que siempre se apliquen.

La ejecución continuada del Ciclo de Control garantiza el mejoramiento permanente del desempeño de los procesos de la organización.

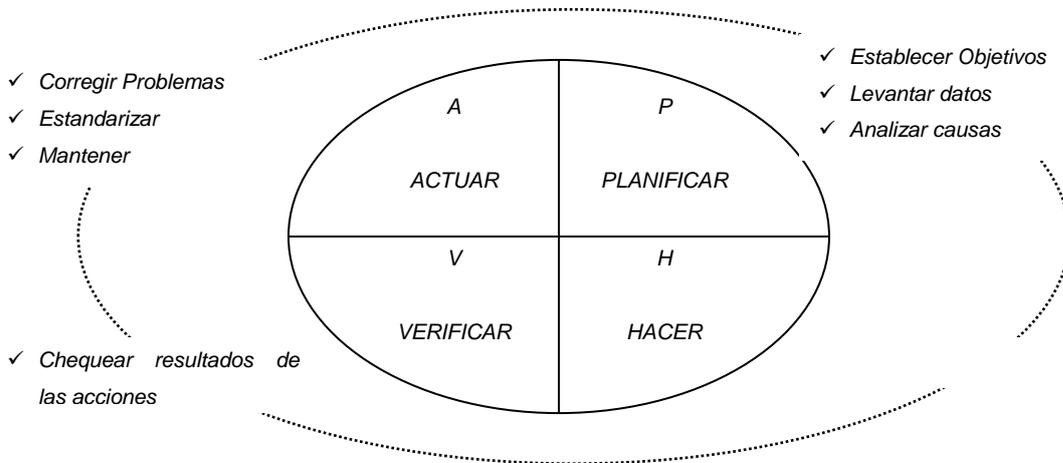


Figura 2: Ciclo de control de Calidad

Fuente: (Liceo Fernández Madrid, 2002)

Así también se ratifica (Wikipedia, Ciclo PDCA) que el ciclo “PDCA, también conocido como -círculo Deming-, en honor al estadístico estadounidense W. Edwards Deming, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina *espiral de mejora continua*. Las siglas PDCA son un acrónimo de **Plan, Do, Check, Act** (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)

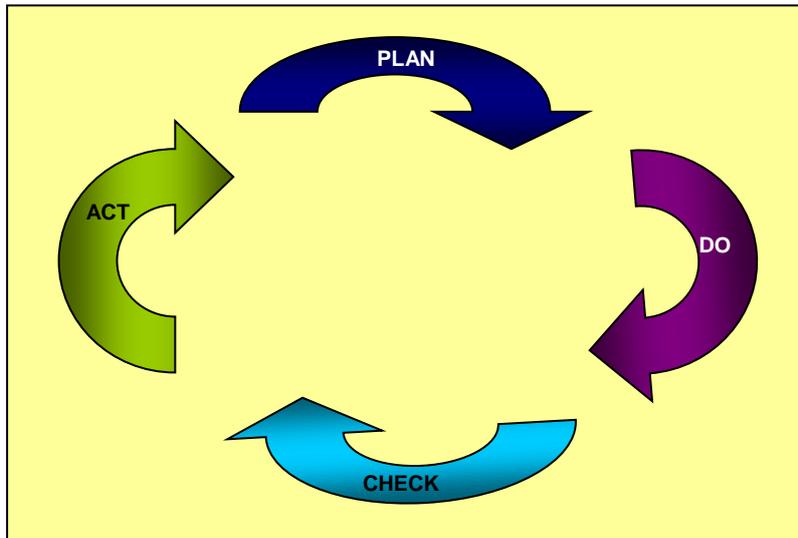


Figura 3. Ciclo del PDCA

Fuente: Verónica Andrade Álvarez

PLAN

- Identificar el proceso a mejorar
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso
- Análisis e interpretación de datos
- Establecer los objetivos de mejora
- Detallar las especificaciones a imponer a los resultados esperados
- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando especificaciones

DO

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior
- Documentar las acciones realizadas

CHECK

- Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y a analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada
- Documentar las recomendaciones

ACT

- Si es necesario, modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales
- Si se han detectado en el paso anterior, aplicar nuevas mejoras
- Documentar el proceso
- Iteración indefinida del ciclo

Toda acción de mejora, sea ésta radical o paulatina, son decisiones personales y organizacionales que son importantes asumirlas lo antes posible, con el propósito de que el mundo tan cambiante en el que vivimos no consuma los sueños y aspiraciones de cualquier ser humano. Esto suena como algo súper fuerte (y trillado), pero es la realidad. Si no se asume la responsabilidad de crear una cultura de innovación tanto personal y profesional, basada en estudios (espirituales y cognitivos) desde ahora, la vida profesional del ser humano podría verse afectada considerablemente, por tanto también la de las organizaciones. Por esto es necesario y pertinente observar lo siguiente:

- Confía en ti: ¿Pasa que muchas ocasiones no se esmeras en estudiar o trabajar porque siempre suele pasar lo mismo de siempre? ¡Esto es lo peor que se puede hacer! Es necesario empezar a confiar en uno mismo, en sus capacidades, y darte cuenta de que se puede lograr cualquier cosa que se propongas.
- No faltes: Si se siente el deseo de ausentarse a responsabilidades, es entendible que los resultados sean negativos. Este nuevo concepto de innovación o mejora continua es la excusa perfecta para esmerarse en cambiar el concepto de trabajar como lo hace el promedio, y no sólo eso, también es necesario prestar suficiente atención de todos los cambios sociales que están sucediendo y escuchar mucho la Palabra de Dios para no dejarse sorprender por lo trivial de la vida actual.
- Organización: Muchas veces se deja las cosas hasta el final por falta de planificación, por eso se recomienda establecer horarios para realizar cada una de las actividades que están bajo responsabilidad, para así no crear incertidumbre, sobre lo que se hace y se deja de hacer.

- El descanso: es pertinente mencionar que una de las principales razones por las que una persona no rinde lo que puede es porque no se descansa lo suficiente, esta no es solo una recomendación para un profesional, sino para todo ser humano.

1.2.2 Liderazgo y Trabajo en Equipo para la Calidad

El análisis de este tema está fundamenta en las encuestas realizadas en la investigación de campo, en la que se cuestiona si las personas consideran que el liderazgo y al trabajo en equipo influyen para dar un servicio de calidad.

Tabla 2: Influencia del liderazgo y trabajo en equipo

Considera usted, que el liderazgo y el trabajo en equipo influye para dar un servicio de calidad

Denominación	Frecuencia	Porcentaje
SI	33	100%
NO	0	0%
TOTAL	33	100%

Fuente: Verónica Andrade Álvarez

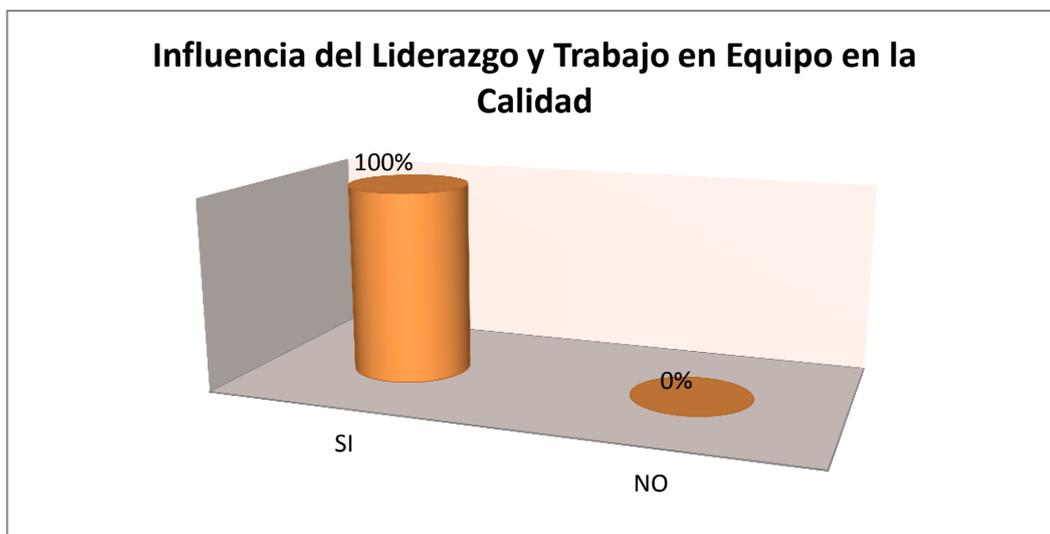


Figura 4: Influencia del liderazgo y trabajo en equipo

Fuente: Encuesta

Es así que se puede evidenciar claramente que el liderazgo y trabajo en equipo es uno de los factores necesarios para poder desarrollar una gestión organizacional de calidad considerando siempre las habilidades óptimas que el ser humano tiene para cumplir los objetivos y metas propuestas en cada organización.

Es así mismo que (Fernández, Procesos de trabajo, Teoría y Casos Prácticos, 2007) se fundamenta en que para obtener calidad en una organización “sus 3 principios básicos son la orientación al cliente, la mejora continua (Kaizen) y el trabajo en equipo”.

Con este sustento se puede evidenciar de mejor manera que para que una organización y más aún un Departamento es importante la orientación que genere el Líder en función de los objetivos planteados, así como cumplir con efectividad cada una de las actividades con el propósito de satisfacer al cliente, tomando que éste puede ser interno o externo.

Ésta influencia del Líder debe identificar las deficiencias que se van generando para que con una planificación de mejora continua se pueda orientar los resultados con acciones positivas. Si ésta influencia no es la que se espera del líder entonces se puede generar situaciones conflictivas, por el incorrecto manejo del equipo de trabajo.

Finalmente, todo este esfuerzo por cumplir lo planificado termina en generar, crear y armonizar el mejor trabajo en equipo, considerando cada uno de los principios básicos mencionados por Fernández. Es en estos roles donde debe existir un profesional que tenga claro estos panoramas para que no se convierta en un caos la organización de un Departamento y en definitiva de la Organización.

1.2.2.1 Liderazgo

Para poder entender lo que significa el liderazgo, (Sánchez, El Líder del Siglo XXI, 2001) se manifiesta que: “el liderazgo no es poder; el liderazgo no es posición, el liderazgo no es personalidad, y el liderazgo no es una carrera... el liderazgo es una misión que lleva por fin ayudar a que los seguidores desarrollen su propio potencial. Y al lograrlo, ayudarán a alcanzar los resultados que la misión requiere, cualquiera que sea ella.”

Es por esta razón que cuando un ser humano es líder innato puede influir en las actividades y acciones de un individuo o equipo para que en un conjunto de esfuerzos generados por el ejemplo indiscutible de profesionalismo, eficiencia, eficacia y productividad.

Este empoderamiento por construir armonía dentro de una organización estará siempre ligado a que el líder tenga la capacidad y la voluntad para reunir a hombres y mujeres a fin de lograr construir confianza en toda actividad y desempeño, coadyuvando de ésta manera a la creación de un ambiente propicio para el trabajo de todo profesional y colaborado.

Específicamente en lo que se refiere a (Sánchez, El líder del siglo XXI, 2001) “el liderazgo no es poder” con esta pequeña frase se puede evidenciar la errónea noción que se tiene cuando una persona escucha la palabra liderazgo; se tiene la idea de que el líder es el jefe de la compañía, el capataz de la sección, los mandatarios de turno de un país, líderes políticos, líderes espirituales.

Lo que sí se puede justificar es que el liderazgo incluye poder; es así que lo afirma (Sánchez, El Líder del Siglo XXI, 2001) “un individuo puede tener la suma del poder sin que eso signifique que sea poderoso”. Es por eso que se puede evidenciar a todo nivel que hay personas autoritarias que desean mantener un control sobre un grupo o equipo de trabajo, creyendo que su actuar está basado en un liderazgo, pero es prudente en este caso analizar si sus seguidores son voluntarios u obligados. Esto se puede claramente analizar con el estado emocional y la calidad de producción de éste equipo de trabajo.

Lo que sí se puede afirmar es que el poder es lo que le permite al líder ejercer influencia, por lo que puede decirse que hay una relación estrecha entre el liderazgo y el poder. Teóricamente hay varias formas de concebir, identificar y clasificar el poder. Pero en general el poder tiene dos grandes vertientes: la que proviene de la organización, llamado poder legítimo, y la que genera el mismo líder por su capacidad.

El poder legítimo, es un poder de posición, es decir que está dado por la posición que guarda dentro de la empresa, en el Organigrama. La segunda vertiente es el poder generado por la fuerza misma de la persona y que le da una capacidad de influir en los demás. Más importante es el Poder Personal porque se sustenta en la capacidad del líder y en el reconocimiento del grupo, este reconocimiento mantiene su poder y lo compromete a

servir a sus seguidores. Este poder personal es el que a fin de cuentas hará que las personas logren los resultados que se desean.

Un buen líder sabe entonces, que el resultado de su trabajo va a influir en sus colaboradores y viceversa, el de ellos influirá en él y de todos en su conjunto va a depender el logro de los objetivos generales. (Shriberg, Liderazgo práctico, 2004), dice que “La comunicación existente en una empresa es de suma importancia, pues no sólo tiene implícito el saber hablar sino también escuchar.” En consecuencia, si el líder escucha de alguna u otra forma lo que necesitan los clientes externos sabrá exactamente cuáles son las metas a alcanzar y en lo relativo a los clientes internos, sabrá igual cómo satisfacer sus requerimientos. El escuchar en definitiva conlleva al feedback (empatía), aunque en este caso puntual, a una retroalimentación de información.

El adaptarse a los cambios engloba no solamente escuchar, sino además informarse y aprender, pues en un mundo globalizado hoy en día todo avanza a gran velocidad y es preciso ir a la par. Ha evolucionado la: ciencias, tecnología, economía, cultura, política, ecología y el hombre en sí.

1.2.2.2 Trabajo en Equipo

Bajo la expresión de trabajo en equipo se acostumbra a englobar formas de colaboración que abarcan un espectro muy amplio; desde la ayuda mutua entre dos jefes de sección que colaboran en un asunto que afecta a sus unidades, pasando por un Círculo de Calidad, hasta el trabajo conjunto de un Comité de Directivos.

La misión de un equipo no se limita a una tarea específica, también se refiere a objetivos generales como el desempeño de un proceso completo o desarrollo de nuevos productos. Cuando se piensa en equipo y no individualmente cada persona se preocupa no sólo por hacer bien su trabajo sino porque los demás hagan lo mismo. De esta manera si uno ve que alguien tiene problemas le proporciona ayuda porque quiere que el trabajo salga bien para el beneficio mutuo.

El trabajo en equipo en todos los niveles de la organización implica que las personas basen sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuo, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con los objetivos de la organización. El trabajo en equipo

requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás, por supuesto sin dejar de lado la responsabilidad que cada uno de los integrantes del grupo tiene con sus actividades y funciones.

Beneficios

Se establece (Shriberg, Liderazgo Práctico, 2004), que "...a menudo los equipos ofrecen muchas ventajas, incluso algunas que no se esperan. Uno de los mayores beneficios, y razón principal de que se adopte el sistema de equipos, es el desempeño superior al que da lugar esta estructura."

Con frecuencia, los equipos producen resultados de mayor calidad y cantidad que aquellos que son una combinación de cada uno de sus miembros individuales trabajando por separado. Un equipo es un cúmulo de conocimientos y experiencias que un individuo por sí solo nunca podría tener; por otra parte, el enfoque en equipo permite a sus miembros atacar de inmediato los problemas conforme surgen, en vez de sufrir los retrasos que se derivan de la división por departamentos.

Los equipos también aportan alto nivel de innovación, ya que se integran con numerosos individuos que traen consigo su acervo personal de conocimientos y habilidades, así como un punto de vista. Esto permite a un equipo enfrentar las situaciones de diferentes formas, lo cual un solo individuo no puede hacer.

Otro beneficio que aportan los equipos, y que a menudo resulta una sorpresa agradable para las organizaciones, es el aumento en la satisfacción y la motivación de los empleados. Como miembros de un equipo, con frecuencia los empleados logran plasmar los resultados de sus aportaciones, siempre y cuando el Líder sepa orientar de manera equitativa la designación de responsabilidades. Esto tiene un efecto motivador sobre ellos y, en consecuencia, muchas organizaciones experimentan una disminución en la rotación y el ausentismo, incluso si éstos no eran los objetivos originales al concebirse el equipo.

Ante esto se concluye que los beneficios del trabajo en equipo son:

- Fomentar la búsqueda de mejores ideas y aumenta el compromiso para llevarlas a la práctica.

- Generar identificación de las personas con los principios, valores e intereses de la organización y prelación de los objetivos colectivos sobre los individuales.
- Generar colaboración, confianza y solidaridad entre compañeros.
- Desarrollar habilidades multifuncionales.
- Facilitar la delegación de autoridad y autonomía.
- Eliminar controles innecesarios, reduce procesos y correcciones.
- Facilitar la capacitación en las metodologías y técnicas para el mejoramiento de la calidad y la productividad.
- Eliminar barreras interfuncionales y promueve la retroalimentación y soporte entre personas que manejan distintas disciplinas.

Así también, se tienen desventajas como:

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad de formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

Organización e implantación del trabajo en equipo

Para poner en funcionamiento los equipos de trabajo, es necesario que se organicen convenientemente. En general un equipo debe estar integrado por un directivo, un facilitador, el líder y los miembros. En algunos casos el líder puede ser el directivo.

- El Directivo es el patrocinador que promueve la conformación del equipo. Identifica las necesidades del equipo y le brinda las facilidades administrativas.
- El Facilitador es generalmente un asesor externo y propiamente no forma parte del equipo, pero debe participar en las reuniones y es quien se encarga de la capacitación en las herramientas y técnicas de Calidad Total como las habilidades de liderazgo y el trabajo en equipo.
- El líder es quien dirige al equipo. Es la persona con más experiencia y más comprometido con la empresa. Debe coordinar las reuniones, velar por la asistencia de

los miembros, coordinar la documentación, definir el plan de acción, buscar la participación los miembros en forma equitativa y buscar el consenso en las decisiones.

- Los miembros del equipo son personas involucradas en los proyectos de mejora. Deben ser conocedores de los detalles del proceso a mejorar. Tienen que estar interesados en realizar esfuerzos para mejorarlo, participar en todas las reuniones, asistir con puntualidad y aportar con su inteligencia, experiencia y creatividad.

Requisitos para un óptimo trabajo en equipo

Los requisitos necesarios para lograr un óptimo trabajo en equipo son:

- Planificación: el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.
- Organización: la entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.
- Dirección: Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.
- Control: Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo con antelación reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.

Con todos los beneficios expuestos se ratifica (French & Cecil H. Bell, Desarrollo Organizacional, 2000) que “la teoría, la investigación y la práctica dan testimonio del papel tan decisivo que representan los equipos en el éxito de la organización. Los equipos y el trabajo son parte de los fundamentos del desarrollo organizacional”.

En el mismo instante en el que manifiesta que el trabajo en equipo forma parte fundamental del desarrollo organizacional se debe considerar que el crecimiento de cada institución debe estar de la mano con modificar cada una de las prácticas para realizar las actividades de diferente manera, mejorando actitudes y sobre todo considerando el crecimiento profesional que cada colaborador debe tener para que coadyuve al desarrollo de la organización.

Ya que si la institución genera nuevos lineamientos de administración pero sus colaboradores desean seguir ejecutando sus actividades de manera aislada a esto lamentablemente los objetivos planteados por la alta organización se verá afectada y se

creerá que el trabajo en equipo no existe y en realizar es la calidad de mentalidad que se debe tener para con cambiar los paradigmas institucionales, estos factores van de la mano con el trabajo en equipo.

En lo psicológico, se retoman aspectos analizados como son: la colaboración, tolerancia, adaptabilidad, comunicación, confianza, comprensión, voluntad, optimismo, complementación y compromiso, ya que, si todo se da de la manera correcta, las buenas relaciones interpersonales harán del bienestar mental, resultados positivos para la empresa.

CAPÍTULO II ANALISIS SITUACIONAL ACTUAL ORGANIZACIONAL

2.1 De la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

2.1.1 Historia

La Institución de Educación Superior –IES– objeto de estudio ha logrado mantener una trayectoria significativa en base a grandes hitos importantes que han sido parte de la historia del Ecuador, sabiendo que esta universidad, contribuyó con la formación profesional del personal de la Fuerza Terrestre y ahora con las últimas disposiciones legales del país antes mencionado abarca la preparación de todo el personal de las Fuerzas Armadas del Ecuador y de toda la sociedad civil de nuestro país.

Los hitos históricos son:

- La ESPE tiene su origen en la Escuela de Oficiales Ingenieros, creada el 16 de junio de 1922.
- Habiendo sufrido transformaciones, el 22 de octubre de 1936 continua con el nombre de Escuela de Artillería e Ingenieros.
- En 1948 se transforma en Escuela Técnica de Ingenieros.
- A partir del mes de octubre de 1972, ingresan alumnos civiles a sus aulas.
- El 8 de diciembre de 1977 se le confiere el carácter y condición de Escuela Politécnica del Ejército.
- La Escuela Politécnica del Ejército está legalmente constituida y reconocida por la ley, formando parte del Sistema Nacional de Educación Superior y dirige sus esfuerzos al mejoramiento de las condiciones de vida del país y a impulsar su desarrollo.
- Desde el 26 de junio de 2013 se conforma la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, misma que se crea con la integración de la Escuela Politécnica del Ejército ESPE, la Universidad Naval Comandante Rafael Morán Valverde -UNINA y el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico - ITSA.

En consideración de:

- La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), en su Art. 166, establece “El Consejo de Educación Superior es el organismo de derecho público, con personería jurídica, con patrimonio propio, independencia administrativa, financiera y operativa, que tiene por objetivo la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana...”;

- La disposición transitoria décima séptima de la LOES, dispone “Las Universidades y Escuelas Politécnicas en un plazo de 180 días reformarán sus estatutos para adecuarlos a la presente Ley, reforma que deberá ser revisada y aprobada por el Consejo de Educación Superior”; y,
- la Disposición Transitoria Vigésima Segunda de la Ley Orgánica de Educación Superior, LOES, publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 298 de 12 de octubre de 2010, que dispone que a partir de la vigencia de la LOES, se integrarán la Escuela Politécnica del Ejército ESPE, la Universidad Naval Comandante Rafael Morán Valverde -UNINA y el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico - ITSA, para conformar la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”, para lo cual formulará el estatuto de la universidad, de acuerdo con sus fines y objetivos específicos, conforme a las políticas que defina el Ministerio de Defensa Nacional,

Y luego de haber cumplido con todos los procedimientos y documentación exigida el Consejo de Educación Superior mediante Resolución RPC-SO-24-No-248-2013, el 26 de junio de 2013, aprueba el Estatuto de la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”.

Es así que mediante oficio N° CES-SG-2013-0914, de 01 de agosto de 2013, el señor Juan Francisco Delgado Ponce, Secretario General AD-HOC, Subrogante del CES remite al Coronel de E.M.C. Mauricio Chavez Charro, Rector de la Escuela Politécnica del Ejército, copias certificadas del Estatuto aprobado para que sea publicado en la página web institucional, en orden de la Ley Orgánica de Transparencia y de Acceso a la Información Pública.

2.1.2 Base Legal y misión

(Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2013)

En el Art. 1 del Estatuto aprobado de la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” consta que: “La Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”, es una institución de educación superior; con personería jurídica, de derecho público y sin fines de lucro; con autonomía académica, administrativa, financiera, orgánica y patrimonio propio. Como institución de educación superior de las Fuerzas Armadas es dependiente del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas en: política institucional en el ámbito de educación superior, designación de autoridades ejecutivas; y asignación del personal militar necesario para el funcionamiento de la Universidad, conforme al presente estatuto.

El domicilio de la Universidad está en Quito, y la Matriz principal en el Campus Sangolquí, con extensiones en Latacunga, Salinas, Guayaquil, Santo Domingo de los Tsáchilas y Galápagos; se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento, Ley Orgánica de Servicio Público, el Código de Trabajo, la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas, y otras leyes conexas, el presente Estatuto, los reglamentos expedidos de acuerdo con la Ley y normas emitidas por sus órganos de administración y autoridades.

El orden interno en la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”, es de exclusiva competencia y responsabilidad de sus autoridades”.

Así también en su Art. 2 menciona “La Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”, es una comunidad de autoridades militares y civiles, personal académico, estudiantes, personal administrativo y trabajadores. Su misión es formar académicos, profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar, aplicar y transferir el conocimiento; y proporcionar e implementar alternativas de solución a los problemas del país, acordes con el Plan Nacional de Desarrollo; siendo su visión permanente ser una universidad líder en la gestión del conocimiento y tecnología en el sistema de educación superior del país, con prestigio internacional.

2.1.3 Principios, objetivos y fines

(Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2013)

En el Art. 3 del Estatuto la Universidad se debe fundamentalmente a la nación ecuatoriana; a ella orienta todo su esfuerzo, guiará y desarrollará sus sistemas y procesos por los siguientes principios:

- a. “Participación de los miembros de las Fuerzas Armadas en los organismos de gobierno y administración de la universidad, conforme las políticas institucionales que establece la Disposición Vigésima Segunda de la Ley Orgánica de Educación Superior”;
- b. Pluralismo y apertura a todas las corrientes del pensamiento universal, sin proselitismo político ni religioso;

- c. Búsqueda permanente de la excelencia en todos sus actos;
- d. Formación consciente, participativa y crítica con libertad académica y rigor científico, que comprenda y respete los derechos fundamentales del ser humano y de la comunidad;
- e. Práctica de valores morales, éticos y cívicos; coadyuva a la búsqueda de la verdad, la justicia y la paz para formar personas de honor, libres, disciplinadas y con profunda conciencia ciudadana;
- f. Respeto de las bases históricas de la identidad nacional como punto de partida para proyectar el futuro;
- g. Conservación, defensa y cuidado del ambiente

2.1.4 Organigrama Estructural por nuevos Estatutos

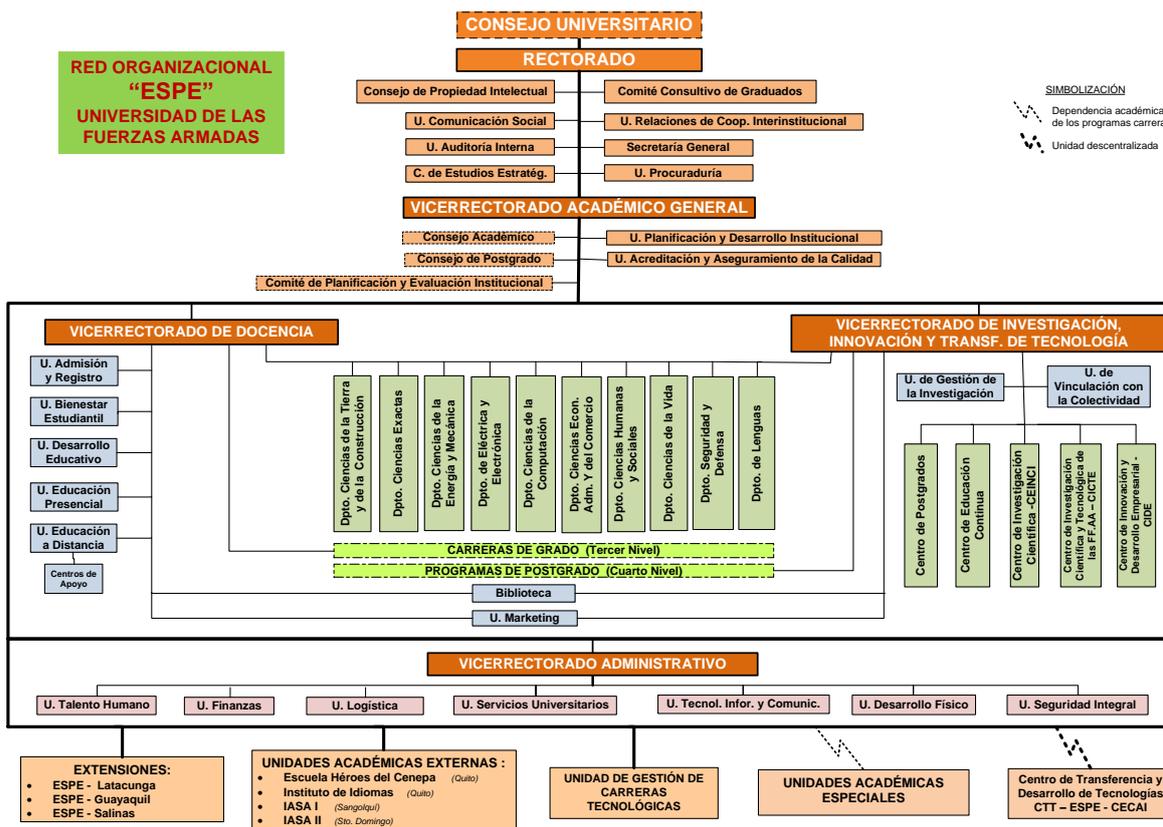


Figura 5: Red Organizacional propuesta para la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE [2013](#)

Fuente: Unidad de Desarrollo Institucional

Con los antecedentes legales expuestos anteriormente la Unidad de Desarrollo Institucional presenta una nueva propuesta de Red Organizacional en vista del Estatuto legalizado; sin embargo la misma aún no puede implementarse por la falta de recurso económico por parte del Estado para garantizar su aplicación, ya que todo implica una inversión económica que la gratuidad de la educación no lo permite.

En la nueva red organizacional se crean nuevas Unidades, al igual que otras son cambiadas de nombre por el orden de organización que mantendrá la nueva Universidad creada por Ley.

Al momento dentro de la organización se siente un ambiente de inestabilidad ya que todo lo que se planificaría está por incorporarse y sobre todo designarse autoridades. Es así que hoy en día aunque existe la aprobación de ley y de estatuto la Universidad continúa sus actividades como lo ha venido realizando por más de 30 años como Escuela Politécnica del Ejército.

2.2 De la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional – URCI

(Escuela Politécnica del Ejército, 2008) La Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional ejecuta “los procesos de establecimiento y mantenimiento de las relaciones de cooperación con entidades u organizaciones públicas o privadas, nacionales e internacionales; de comunicación social e imagen institucional; y, de relaciones públicas y protocolo”, según el Art. 29 de la Orden de Rectorado N° 2008-005-ESPE-a-3.

De lo mencionado se puede evidenciar que esta Unidad de encarga de dos gestiones diferentes, la una que tiene que ver con la gestión de instrumentos y actividades que permitan fortalecer las relaciones de cooperación interinstitucional y la otra que es la gestión de la comunicación social; en vista de que estas actividades necesitaban separarse en unidades diferentes, se gestionó la creación de la Unidad de Comunicación Social de la ESPE con el propósito de dividir las dos grandes áreas que asumía la URCI; es por esto que el 10 de enero de 2013, mediante Orden de Rectorado N° 2013-005-ESPE-a-3 se expide la Sexta Reforma al Reglamento Orgánico de la Escuela Politécnica del Ejército, en la cual se incluye como Capítulo XI, la nueva Unidad de Comunicación Social, quien a partir de su vigencia será responsable de la “gestión de la comunicación institucional interna y externa para consolidar la imagen y el posicionamiento de la ESPE...”

Con este antecedente es imperante el fortalecimiento y reestructuración del Art. 29 de la Orden de Rectorado N° 2008-005-ESPE-a-3, del 7 de abril de 2013 y los que se contrapongan con la creación de la nueva Unidad organizacional dependiente del Rectorado de la ESPE.

Una vez cumplidos todos los procesos, procedimientos y disposiciones legales finalmente el 9 de abril de 2013, se expide la Orden de Rectorado N° 2013-098-ESPE-a-3, con la cual se reforma el Reglamento Orgánico en relación a la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional; en donde consta que ésta Unidad es “responsable de la gestión de relaciones interinstitucionales a nivel nacional e internacional y por consiguiente, es responsable de la planificación, establecimiento y seguimiento de las relaciones de cooperación e inter-colaboración con entidades u organizaciones públicas o privadas del país y del exterior.”

Así mismo se delimitan nuevos procesos, los cuáles son:

- a. “Gestión del portafolio de relaciones interinstitucionales;
- b. Gestión y formalización de convenios y acuerdos de cooperación interinstitucional;
- c. Coordinación y apoyo a los programas de movilidad de docentes y estudiantes; y,
- d. Coordinación de visitas interinstitucionales.”

Además se determinan responsabilidades explícita cómo:

- a. “La gestión de relaciones de cooperación interinstitucional, a nivel nacional e internacional;
- b. La gestión y formalización de convenios, acuerdos, alianzas u otros instrumentos legales de cooperación interinstitucional con entidades tanto públicas como privadas;
- c. El seguimiento a la ejecución de los convenios de cooperación, la evaluación de resultados y la presentación de los informes periódicos respectivos;
- d. La coordinación y apoyo a los programas de movilidad académica de estudiantes y docentes a nivel nacional e internacional;
- e. La coordinación interna y externa de las visitas interinstitucionales;
- f. La identificación de oportunidades y la consecución de fuentes de financiamiento internas o externas, a través de la cooperación nacional e internacional;

- g. Coadyuvar al posicionamiento nacional e internacional de la institución a través de relaciones orientadas a la participación activa de redes académicas y de investigación, asociaciones de instituciones de educación superior, etc.”

2.2.1 Ubicación en la Red Organizacional de la Universidad



Figura 6: Ubicación de la URCI en la Red Organizacional [2013](#)

Fuente: URCI

Una vez que se cuenta con el respaldo legal para la aplicación de las responsabilidades de la URCI, es importante resaltar que ésta Unidad está ubicada organizacionalmente como dependencia del Rectorado de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y sus procesos dentro del Macro Proceso de Gestión Estratégica, considerando que éste es un pilar fundamental para la organización, planificación y prospectiva de la Universidad.

Como se puede visualizar en esta estructura organizacional también consta la Unidad de Comunicación Social, sin embargo hasta septiembre de 2013 ésta no se ha implementado, por falta de recurso económico para la contratación del personal de servidores públicos administrativos para las actividades y responsabilidades previstas en el Proyecto de creación de la Unidad, ni tampoco de los recursos físicos y materiales para su anhelada implementación.

Esto causa que todo el personal que labora en la URCI continúe laborando y colaborando en las actividades de comunicación adicional a las actividades de relacionamiento interinstitucional, causando esto una sobre carga laboral o en muchas ocasiones que lo que se hace sea lo más básico que se pueda realizar.

2.2.2 Procesos

Para el cabal cumplimiento de los procesos encomendados a la URCI está vigente la Orden de Rectorado N° 2012-314-ESPE-a-3, del 22 de noviembre de 2012, con la cual se expide el “Reglamento para la Suscripción y Ejecución de Convenios Interinstitucionales de la Escuela Politécnica del Ejército”, en la cual en su parte medular contempla:

“Art. 2.- DEFINICIÓN Y OBJETO DE LOS CONVENIOS: Para los efectos de éste régimen, se entiende por convenio todo acto celebrado entre la ESPE y las instituciones indicadas en el artículo precedente y cuya finalidad sea aprovechar mutuamente sus recursos o fortalezas, para:

- a. Establecer relaciones de cooperación académica-científica, técnica o tecnológica que apoyen sus planes, programas, proyectos, cursos o demás actividades relacionadas con la formación profesional, la investigación científica, la innovación, las actividades de vinculación con la sociedad; y la movilidad de docentes y estudiantes.
- b. Facilitar el reconocimiento, equiparación o revalidación de títulos universitarios y grados académicos, en el marco de la ley.
- c. Beneficiarse de los programas de postgrado y educación continua que organicen las instituciones.
- d. Posibilitar la capacitación del personal docente o administrativo.
- e. Optimizar el uso de la infraestructura tecnológica de la universidad y facilitar su aprovechamiento por la comunidad, determinando contraprestaciones equitativas.
- f. Aportar a la solución de problemas de interés nacional; y,
- g. Facilitar la provisión o captación de servicios, recursos humanos o financieros a favor de la ESPE.”

Así también para facilitar y aclarar los diferentes instrumentos que se pueden desprender del artículo anteriormente descrito, en el Art. 3 constan las clases de convenios que se pueden generar, éstos son:

- a. Convenios marco;
- b. Convenios específicos;
- c. Convenios especiales; y,
- d. Convenios modificatorios

El procedimiento que se debe cumplir para formalizar los convenios interinstitucionales la ESPE en el Art. 4 del Reglamento vigente contempla que “para la celebración de un convenio la unidad académica o administrativa promotora o que tenga afinidad con la propuesta, presentará a la URCl, la solicitud e informe, con la respectiva fundamentación en la que se evidencie las razones de su necesidad o conveniencia. Los proyectos ligados a convenios estarán debidamente diseñados y preferiblemente aprobados.

La solicitud deberá contener la propuesta de convenio detallada, los anexos si los hubiere y los siguientes documentos:

- a) Cuando la solicitud sea interna: memorando suscrito por la autoridad de la dependencia que solicita; cuando la solicitud sea externa: carta oficial de la máxima autoridad o su equivalente de la institución proponente, dirigida al Rector de la ESPE.
- b) Para ambos casos se debe adjuntar:
Copia certificada de la cédula o pasaporte de la persona que suscribirá el convenio;
Copia certificada del nombramiento o documento habilitante que acredite la representación para la firma del convenio;
- c) Cuando el convenio sea nacional se adjuntará copia certificada de la existencia legal de la contraparte, y, cuando el convenio sea con persona jurídica extranjera, se adjuntará la certificación consular de la existencia de la contraparte; las instituciones de educación superior extranjeras deben presentar la certificación del organismo oficial que regula la educación superior o del organismo competente con las correspondientes...”

Con este antecedente es claro resaltar los procedimientos que se deben ejecutar para formalizar las relaciones de cooperación interinstitucional y que son claras para toda la comunidad universitaria, pero por supuesto es necesario refrescar esta disposición contemplada en el Reglamento para que quienes deseen tramitar un nuevo contacto.

Para evidenciar las actividades dispuestas a la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional, constantes en los procedimientos macros se presenta mediante gráficos las estadísticas e información consolidada del 2013:

- a. Gestión del portafolio de relaciones interinstitucionales

Este proceso tiene la misión de mantener las relaciones de cooperación interinstitucional a nivel nacional como internacional para que a través de la firma de instrumentos legales se pueda oficializar actividades de cooperación interinstitucional que garantice el posicionamiento y sobre todo el quehacer universitario.

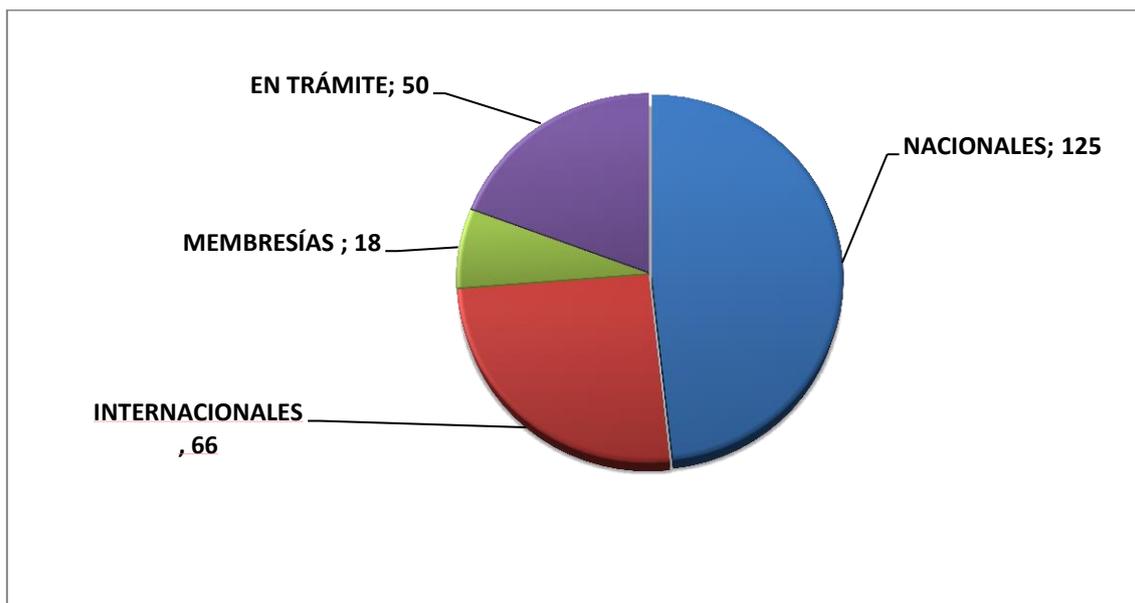


Figura 7: Cumplimiento proceso a) [2013](#)

Fuente: URCI

Como se puede evidenciar que se tiene un total de 259 instrumentos legalizar unos que están por legalizarse y otros que están en trámite; trámite que está contemplado en el Reglamento para la Suscripción de Convenios Interinstitucionales de la Escuela Politécnica del Ejército.

- b. Gestión y formalización de convenios y acuerdos de cooperación interinstitucional;
Este proceso tiene las actividades que se sustentan en el Reglamento para la Suscripción y Ejecución de Convenios Interinstitucionales, legalizado mediante Orden de Rectorado N°2012-314-ESPE-a-3, del 22 de noviembre de 2012; en el cual consta las clases de instrumentos legales, los trámites e informes, que se necesitan para determinar la formalización de los documentos que garantizan las relaciones de cooperación interinstitucional.

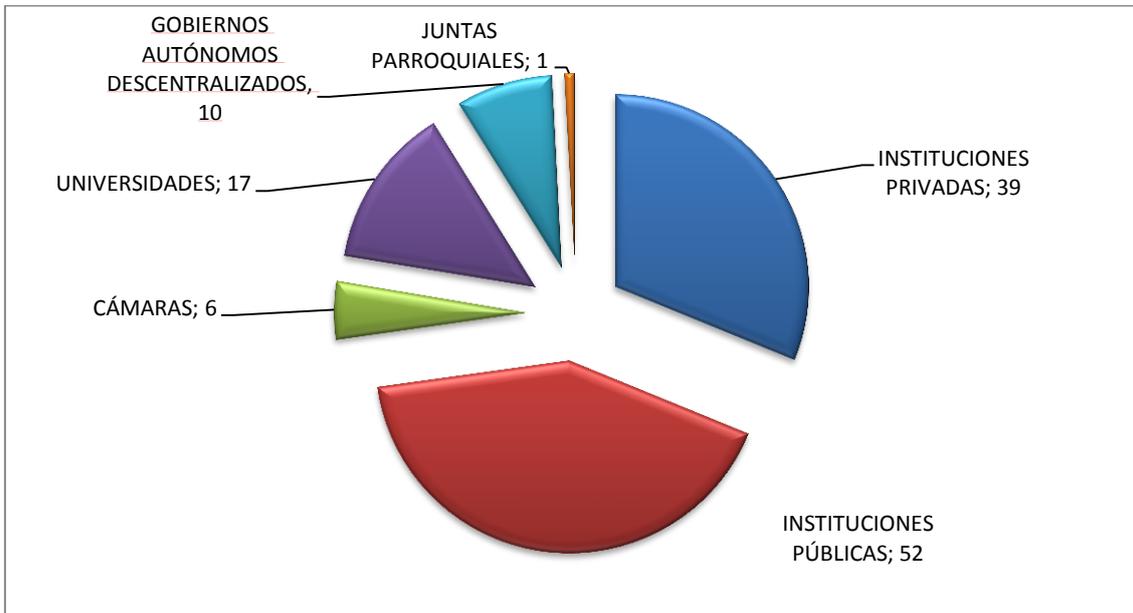


Figura 8: Convenios nacionales vigentes [2013](#)

Fuente: URCI

En total se contabilizan 125 convenios nacionales vigentes hasta septiembre de 2013, sin embargo es necesario mencionar que el 30% de éstos están inactivos, siendo en cantidad 38 convenios y el 70% son activos, siendo estos 87 convenios que se han realizados actividades de interés mutuo entre las partes.

En cuanto a los convenios internacionales están vigentes 66 convenios internaciones con diferentes países del mundo, de los cuales a similitud con los convenios nacionales un 30% están inactivos y el 70% están activos.

Esta inactividad se deba a que los Coordinadores designados para el cumplimiento del objetivo previsto en el instrumento legal no lo ejecuten o que la Comunidad Politécnica no se sienta identificada o necesitada de lo contemplado. También puede suceder que un semestre se muestre como inactivo y para el siguiente semestre se realicen actividades con las cuales ya se lo considera activo.

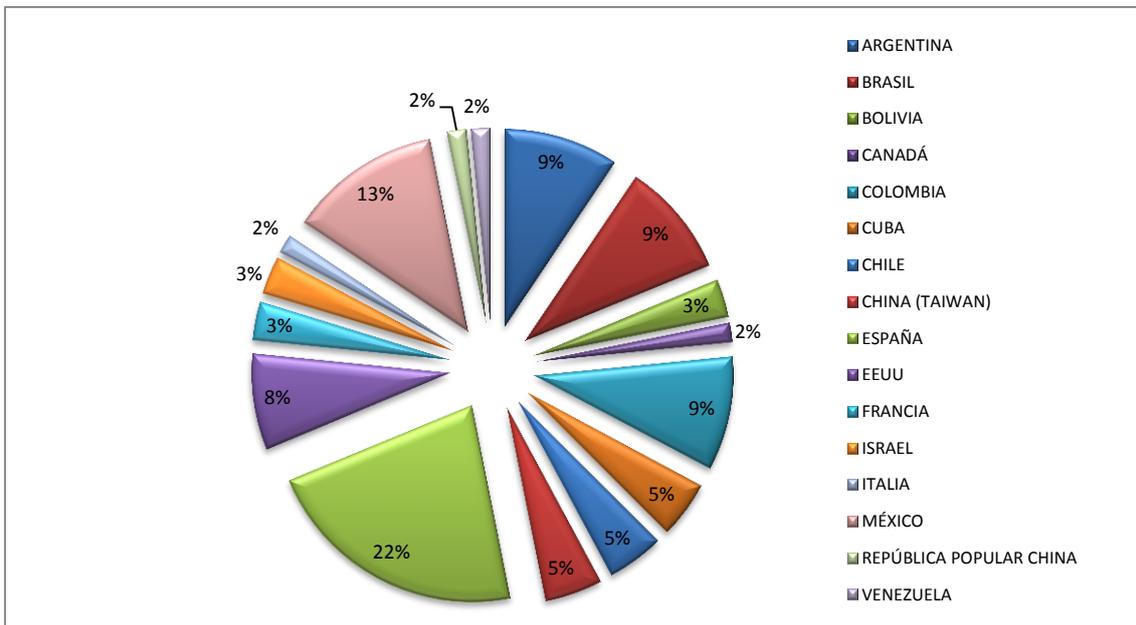


Figura 9: Convenios internacionales vigentes [2013](#)

Fuente: URCI

- c. Coordinación y apoyo a los programas de movilidad de docentes y estudiantes; y, La Internacionalización del conocimiento es el reflejo del fenómeno de la globalización, o más exactamente a la transferencia de conocimientos que está incentivando la nueva administración de educación superior del Ecuador, requisito que se estima sea evaluado para los procesos de acreditación de carreras y que servirá de mucho para las acreditaciones internacionales, consiguiendo mediante la suscripción de convenios los pares académicos necesarios para éste fin.

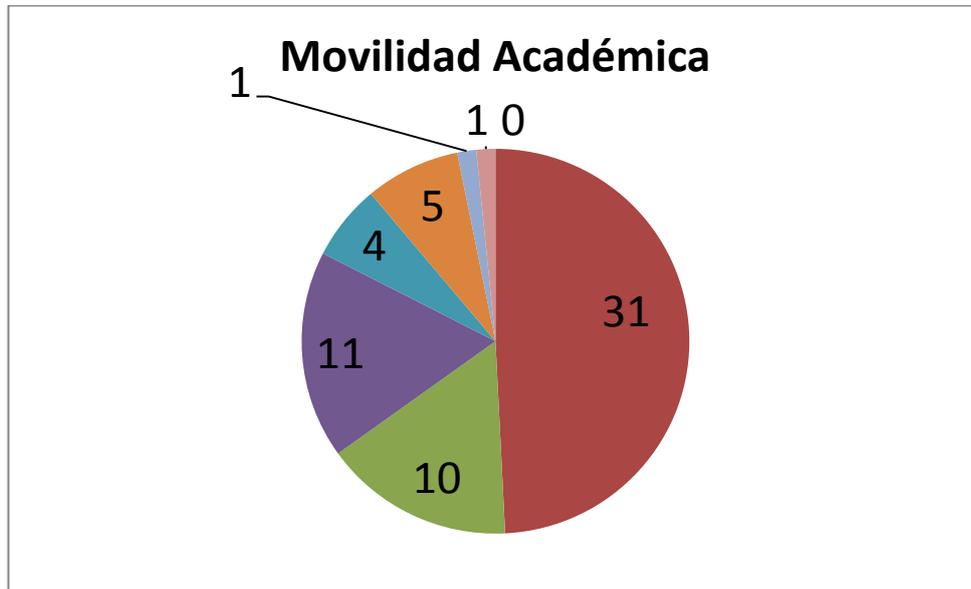


Figura 10: Movilidad académica en la ESPE [2013 \(abajo detallados\)](#)

Fuente: URCI

La movilidad académica y científica para estudiantes, docentes y personal técnico-administrativo en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE se ha incrementado en el último año mediante la suscripción de 45 convenios, entre nacionales e internacionales [legalizados en el 2013](#).

Actualmente nuestros docentes y estudiantes se encuentran realizando estudios y pasantías fuera del país, entre los principales son:

- 31 cursantes de **maestrías, doctorados y pasantías en investigación**, en diferentes países del mundo;
- 10 estudiantes de intercambio en el **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México**;
- 5 pasantes del Programa **IAESTE** del convenio ESPE-USFQ y su contraparte en diferentes países del mundo.
- 4 estudiantes del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio, realizan estudios por un periodo académico en la **Universidad de Sao Paulo, Brasil**;

- 5 estudiantes participaron en el **Verano Científico** del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México;
- 1 estudiante realiza estudios por un periodo académico en la **Universidad de Guadalajara**;
- 1 profesora realizará el Doctorado en la Universidad de Illinois de Estados Unidos de América, auspiciada por la **Comisión Fulbright**;
- 2 docentes y 4 estudiantes realizaron una Gira de observación y estudios en **Argentina** por haber ganado la I Competencia de Mecatrónica.

Este es un reflejo de lo que se puede lograr y alcanzar mediante la ejecución totalitaria de cada uno de los convenios que están vigentes hasta la fecha.

d. Coordinación de visitas interinstitucionales.”

La URCI, a través de sus colaboradores, coordina y gestiona la realización de visitas interinstitucionales, tanto nacionales como internaciones, que permiten, difundir eventos académicos, como además promocionar becas otorgadas por otras instituciones, a fin de establecer las alianzas estratégicas necesarias.

2.2.3 Actividades de Comunicación Social

Como se mencionó anteriormente por la falta de recursos para las actividades de 2013, la ESPE no ha podido implementar la Unidad de Comunicación social creada desde enero de este año, por lo que las actividades para este fin se continúan gestionando desde la URCI, de las cuales las representativas son:

- Coordinación del pautaaje publicitario y suministro de la información para los diferentes compromisos institucionales (empresas, instituciones públicas y privadas, unidades militares de las tres ramas de las Fuerzas Armadas).
- Coordinación de entrevistas al señor Rector con ocasión del 91 Aniversario de creación de la ESPE, en los siguientes medios de comunicación social, gestionado por una Agencia de publicidad contratada para éste fin.
- Coordinación y ejecución de campañas institucionales para fortalecer la identidad de la ESPE, a través de la contratación de una Agencia de publicidad.

- Elaboración de boletines de prensa, que son distribuidos en los diferentes medios de comunicación social del país (radio, prensa y TV), así como, Notimil (Ministerio de Defensa Nacional); Notiejército (Fuerza Terrestre).
- Edición y corrección de textos de diferentes comunicaciones institucionales para difundir a través de los correos masivos.
- Coordinación de las actividades protocolares que se desarrollan en la institución.
- Edición del Guion de la Sesión Solemne que se realiza en el Aniversario Institucional, evento de mayor trascendencia de la Institución.
- Elaboración de anuncios de publicidad y coordinar con la agencia de publicidad para su difusión en los diarios de mayor circulación, como: El Comercio, Universo, Hoy y La Hora; así como tramitar y gestionar el pago respectivo por el servicio.
- Planificación, ejecución y coordinación semestral de conferencias y programas para los momentos cívicos de todos los lunes del año.

2.2.4 Presupuesto

Los techos presupuestarios para el ejercicio fiscal de 2013, correspondientes a gasto corrientes, para la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional URCI, son los que constan en las siguientes ilustraciones:

Tabla 3: Techos presupuestarios 2013 de la URCI

ITEM	NOMBRE	FUENTE	CANTIDAD	EJECUTADO	%
530106	Servicio de correo	1	\$ 6.950,00	\$ 6.950,00	100
530204	Edición, impresión, reproducción y publicaciones	1	\$ 7.496,98	\$ 0,00	0
530204	Edición, impresión, reproducción y publicaciones	3	\$ 12.503,02	\$ 0,00	0
530206	Eventos públicos y oficiales	2	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	100
530217	Difusión e información	2	\$ 70.200,00	\$ 44.800,00	63,82
530218	Publicidad y propaganda en medios de comunicación masiva	3	\$ 49.600,00	\$ 22.400,00	45,16
530219	Publicidad y propaganda en otros medios	3	\$ 52.683,80	\$ 44.800,00	85,04
530239	Membresías	3	\$ 4.000,00	\$ 1.000,00	25
530301	Pasajes al interior	1	\$ 2.000,00	\$ 0,00	0
530302	Pasajes al exterior	1	\$ 3.000,00	\$ 1.300,00	43,33
530303	Viáticos y subsistencias al interior	1	\$ 2.000,00	\$ 0,00	0
530304	Viáticos y subsistencias al exterior	1	\$ 3.000,00	\$ 1.300,00	43,33
530502	Edificios, locales y residencias	1	\$ 4.344,00	\$ 2.760,00	63,54
530801	Alimentos y bebidas	1	\$ 8.000,00	\$ 3.500,00	43,75
530802	Vestuario, lencería y prendas de protección	3	\$ 500,00	\$ 0,00	0
530804	Materiales de oficina	3	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	100
530807	Materiales de impresión, fotografía, reproducción y publicaciones	1	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	100
531403	Mobiliario	3	\$ 199,00	\$ 0,00	0
531404	Maquinarias y equipo	3	\$ 273,20	\$ 0,00	0
TOTAL			\$ 245.050,00	\$ 147.110,00	60,03

Fuente: URCI

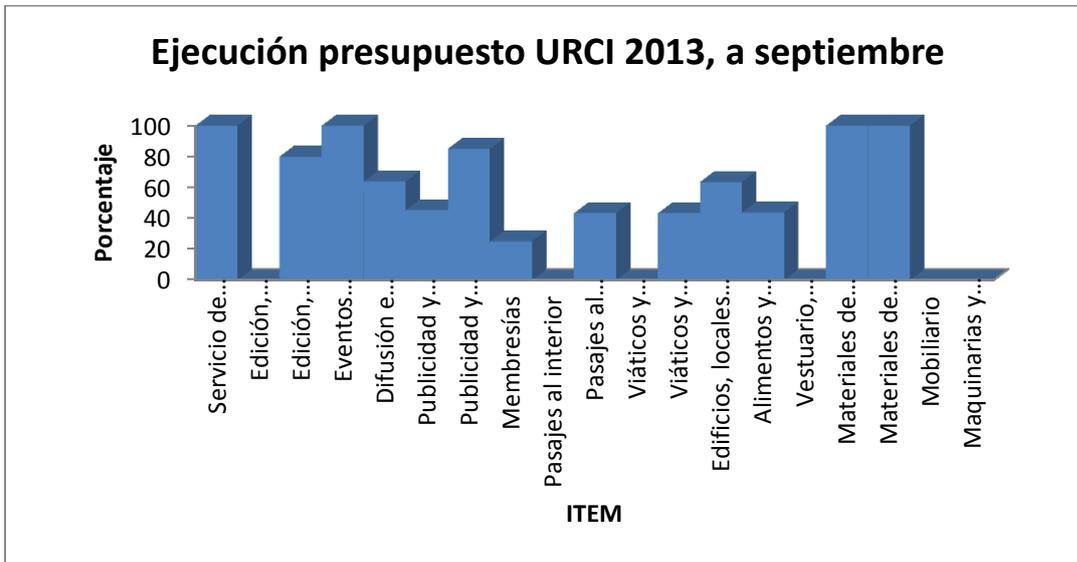


Figura 11: Ejecución presupuestaria 2013 URCI

Fuente: URCI

De los techos presupuestarios se ha realizado un análisis relativo del cumplimiento de la ejecución presupuestaria la cual hasta septiembre de 2013 se ha podido evidenciar que solo un 60% está ejecutado, concluyendo que falta por ejecutar un 40%.

Éste porcentaje deberá ser ejecutado durante el último trimestre del 2013, sin embargo es pertinente mencionar que los rubros más grandes pendientes de ejecutar son por los servicios de publicidad y difusión de la información institucional, correspondiendo esto a los procesos de comunicación que al momento todavía lo continúa desempeñando la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional para la falta de implementación de la unidad correspondiente.

2.2.5 Personal

Actualmente la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional cuenta con el personal que se detalla a continuación, cumpliendo las actividades que se le encomienden, mismas que han sido dispuestas por el Director de la URCI mediante memorandos del 23 de septiembre de 2013.

Tabla 4: Del personal con el que cuenta la URCI

Nombre	Tipo de relación laboral	Cargo	Responsable del Procedimiento:
Dr. Alfredo Suquilanda Valdivieso, Ms.C.	Nombramiento Director URCI (jubilado)	Director URCI	Dirección de la URCI
Ing. Edwin Montoya Freire	Contrato anual (docente del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio)	Gestor de Convenios	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Portafolio de relaciones interinstitucionales • Seguimiento y evaluación de convenios • Coordinación y apoyo a los programas de movilidad docente.
Lcda. Güendalina Cevallos	Nombramiento	Relacionadora Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del Plan de Comunicación • Cobertura y producción periodística. • Difusión • Planificación de eventos institucionales • Recopilación y archivo de información difundida • Estadística de Comunicación y eventos.
Lcda. María Luz Rea Tapia	Nombramiento provisional	Técnica de protocolo	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de Ceremonial y Protocolo • Generación de Base de

			Datos.
Tlga. Verónica Andrade Álvarez	Nombramiento	Asistente Administrativa 4	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y suscripción de convenios. • Socialización y apoyo a la ejecución de convenios. • Coordinación de visitas interinstitucionales • Coordinación y apoyo a los programas de movilidad de estudiantes. <p>Además realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones en los medios disponibles • Planificación del POA • Consolidación del PAC • Secretaría de ASECEI
Srta. María Augusta De la Torre	Nombramiento	Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de la documentación interna y externa. • Recepción y distribución de documentación • Elaboración de documentación • Almacenamiento de documentos. • Provisión de suministros de oficina para la URCI

Fuente: URCI

Sobre éste particular es necesario mencionar que el señor Director de la URCI se reunió con el General de Brigada Roque Moreira Cedeño, nuevo Rector de la Universidad de las Fuerzas Armadas; mismo que se posesionó el lunes 23 de septiembre de 2013, una vez que fuera designado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas en cumplimiento al Art. 47 del Estatuto aprobado por el Consejo de Educación Superior CES, que determina “El Rector, será designado por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas de la terna de Oficiales que remita cada Fuerza a la que corresponda ejercer el rectorado, que será en orden de precedencia de las Fuerzas; durará en sus funciones cinco años;...”; con el propósito de se fortalezca la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional y la Unidad de Comunicación Social a fin de garantizar la productividad de tan importantes funciones.

Las estructuras orgánicas propuestas están sustentadas en las Órdenes de Rectorado que fortalecen y crean las Unidades según corresponde.

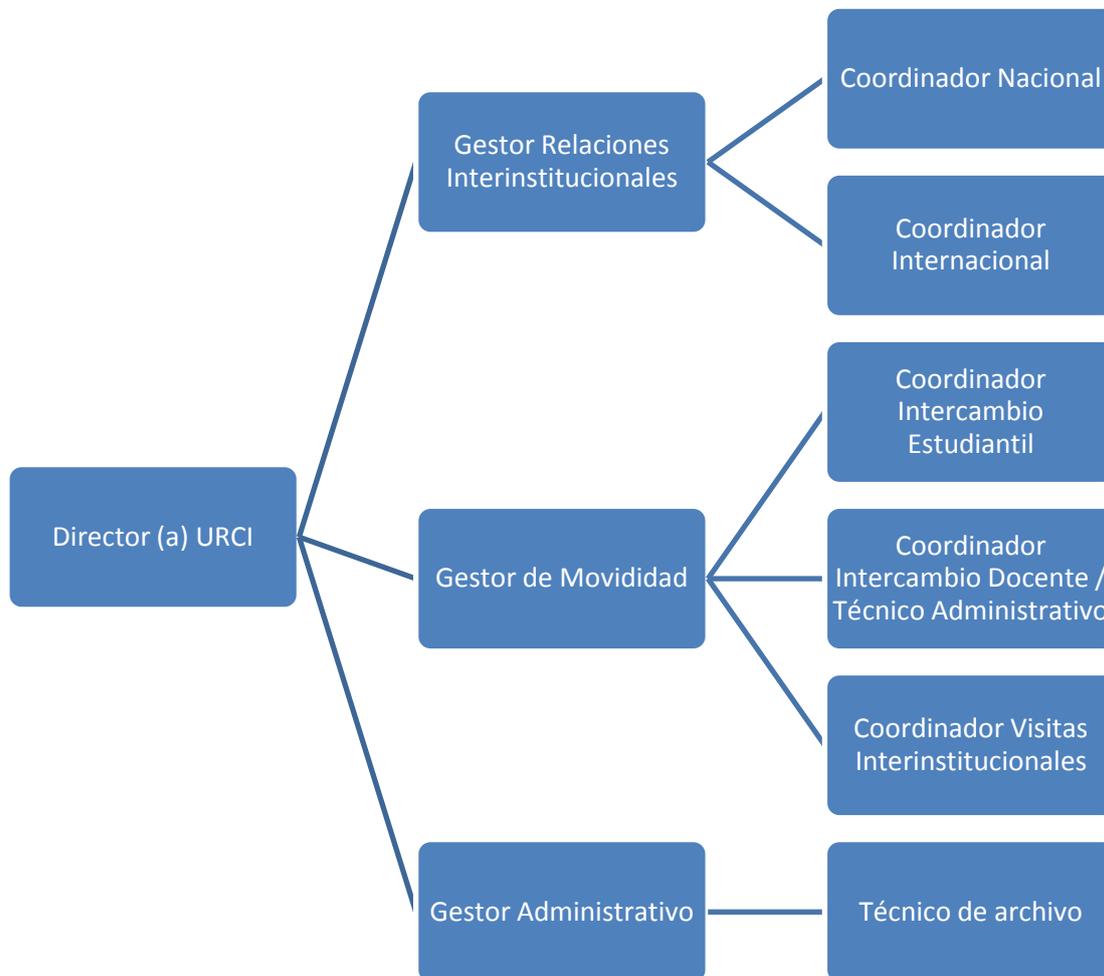


Figura 12: Estructura organizacional para fortalecer la URCI

Fuente: URCI

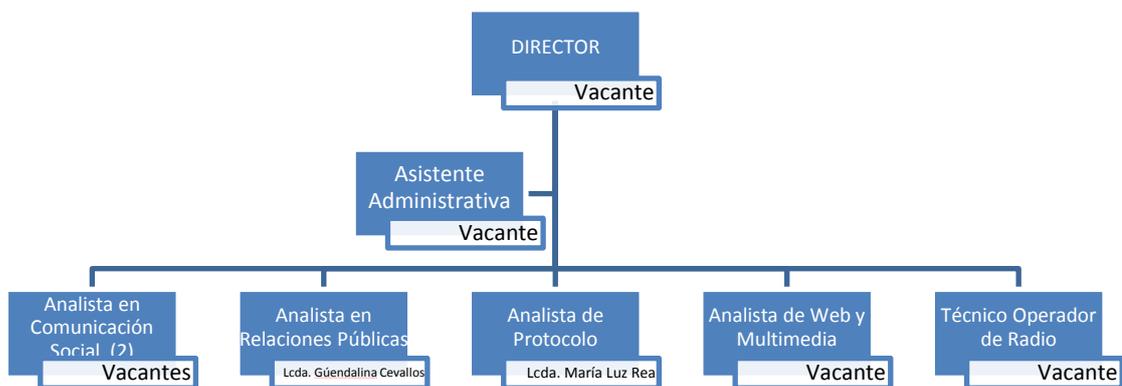


Figura 13: Estructura organizacional para implementar UCS

Fuente: URCI

2.2.6 Infraestructura

2.2.6.1 Física

Actualmente la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional URCI, está ubicada en el segundo piso del edificio administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas, Campus Sangolquí, cuenta con un espacio con cuatro estaciones de trabajo de colaboradores y una estación para el Director, conforme los siguientes gráficos:

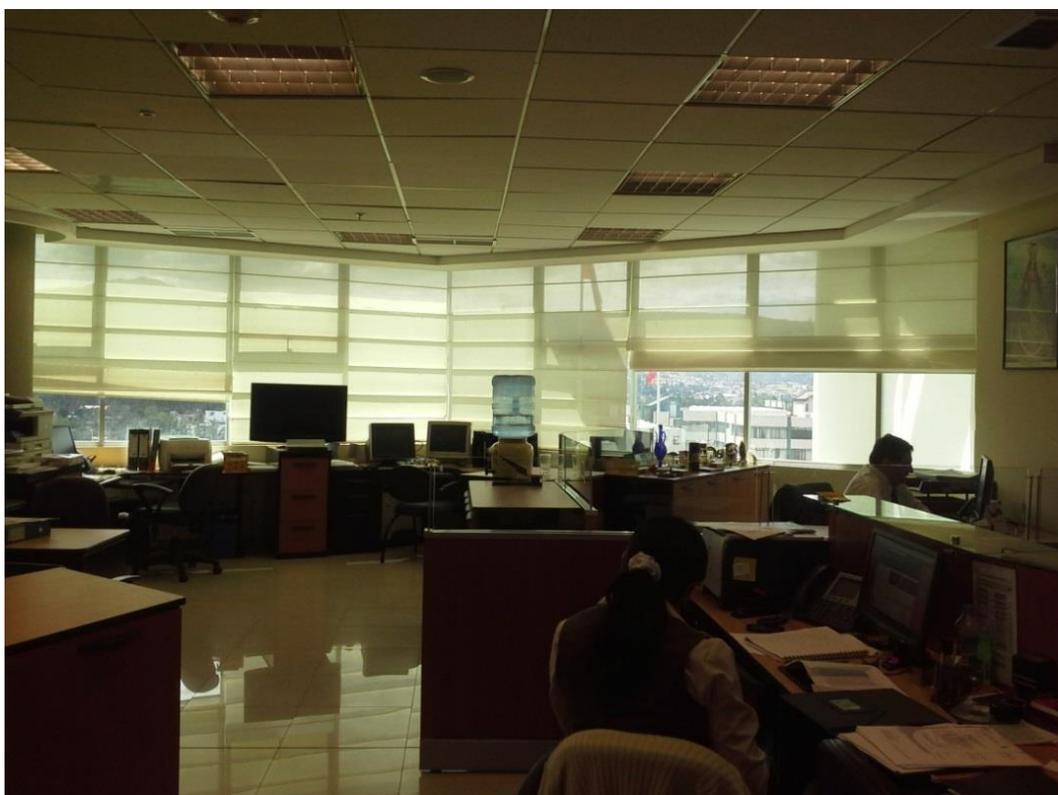


Figura 14: Espacio físico para el Director y la Asistente Administrativa de la URCI
Fuente: URCI



Gráfico 14: Espacio físico para los Gestores de Convenios de la URCI

Fuente: URCI

La distribución de los espacios de trabajo lamentablemente son diseñados para una producción sistemática sin considerar que lo más importante que tiene esta Unidad a su cargo es la atención tanto a clientes internos como a clientes externos, que requieren información de los trámites para la suscripción de convenios, así como también desean obtener detalles sobre la aplicación de los instrumentos legalizados y vigentes a la fecha.

Bueno, es necesario aclarar que para el recibimiento de visitas protocolarias que están dentro del procedimiento de coordinación de visitas interinstitucionales éstas son atendidas por la máxima autoridad de la ESPE, el señor Rector y lo hace en su Despacho, que si tiene y cuenta con la infraestructura necesaria para este efecto.

2.2.6.2 Tecnológica

Sobre este aspecto cada personal detallado en el numeral 2.2.5 cuenta con una computadora personal, sin novedades, se dispone de una impresora a color, tres impresoras

blanco & negro; que sin ninguna otra explicación se podría entender que es suficiente; pero lamentablemente no es así.

No se cuenta con un escáner que permita la digitalización de los convenios y acuerdos con el propósito de difundir a la Comunidad Universitaria sobre la suscripción del mismo; así también de la observación realizada, se requiere de la adquisición de un proyector de imágenes para los eventos de las visitas protocolarias, ya que muchos de éstos eventos se realizan en distintos lugares y para complementar con esta situación será necesario también la compra de un computador portátil que garantice la disponibilidad del recurso tecnológico básico para atender de manera eficiente y efectiva los procesos designados para su productivo cumplimiento.

Estos equipos la URCl no puede realizar de manera independiente la adquisición por cuanto no dispone de presupuesto de inversión necesario, sin embargo se gestionó ante la Unidad de Desarrollo Institucional, departamento asesor de la planificación institucional y directo del señor Rector, quienes se espera lo consideren para el trámite que corresponda.

CAPÍTULO III ANALISIS SITUACIONAL ACTUAL DE LA ASISTENTE ADMINISTRATIVA

3.1 La Asistente Administrativa

Millones de hombres y mujeres en todo el mundo trabajan en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias; así también, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la “administración”, ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño ejecutivo de calidad de la organización.

Las personas que asumen el desempeño secretarial asistencial de una organización se llaman “Secretarias Ejecutivas o Asistentes Gerenciales”, y son las responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La base fundamental de una buena asistente es la medida de la eficiencia y la eficacia que ésta tenga para lograr las metas de la organización, la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Es importante deducir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal, que una asistente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Adicionalmente, se debe considerar que ser asistente y/o secretaria no sólo es realizar actividades secretariales o asistir en actividades de un ejecutivo, ser asistente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo incorporarse en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual trabaja. La Asistente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar los medios que dispone para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde desea avanzar.

Entonces asistir y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de un fin común, así también el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable, para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para lograr el léxico común.

3.1.1 Desarrollo Asistencial Ejecutivo

(French & Cecil H. Bell, Desarrollo Organizacional, 2000) “Las normas socioculturales están sustentadas por los sistemas de actitudes y valores de los individuos –conceptos normativos que apuntalan sus compromisos. El cambio en un patrón de práctica o de acción, según este punto de vista, ocurrirá únicamente cuando se persuade a las personas involucradas de que cambien sus orientaciones normativas hacia antiguos patrones y desarrollen un compromiso con otros nuevos”.

Por tanto, el aplanamiento en las estructuras organizacionales ha propiciado la profesionalización de una de las colaboradoras más cercanas al ejecutivo: la secretaria. En la actualidad la secretaria debe ser una asistente ejecutiva capaz de colaborar de manera más amplia con su jefe, en quien ahora delega mayores responsabilidades, comprometiéndola con esta acción a tomar decisiones, a asumir diferentes roles, a representarlo; es su extensión en diversas áreas, incluso en ciertos momentos, debe sustituirlo; es por esto, que la capacitación y entrenamiento integral para el desarrollo de asistentes ejecutivos, no sólo debe aportar herramientas para el desempeño del trabajo, sino que también se aborda el aspecto afectivo, valorizando al ser humano, sin perder de vista que una gran secretaria es el reflejo de una gran mujer.

La secretaria es una pieza clave para el éxito de una empresa o institución; es la colaboradora insustituible del jefe, es quien cumple o transmite órdenes, registra y clasifica cualquier tipo de documento, atiende y resuelve en nombre de su jefe los asuntos de rutina; recuerda a tiempo compromisos y sugiere detalles, proyecta su personalidad en el trabajo, así como la de su jefe y oficina. Reúne en fin las competencias y facultades necesarias para el mejor funcionamiento del área.

La característica más importante de los puestos secretariales es que son desempeñados en su mayoría por mujeres, y tienen la finalidad de lograr el desarrollo y superación de quienes ocupan estos cargos. En las instituciones y empresas existen muchas secretarias, pero sólo algunas pueden ser llamadas secretarias profesionales. Pero ¿por qué están tan desprestigiados los puestos secretariales? La respuesta está en ellas, ya que muchas mujeres se ven a sí mismas como perdedoras, y esto ha provocado que no logren el éxito en el campo de trabajo, sus años de estudio y experiencia no lo capitalizan por falta de asertividad.

El problema de alguna secretaria es que frecuentemente se conforman con pertenecer al promedio, sin sobresalir. Si se quiere ser una secretaria profesional, deberá adelantarse a quienes sólo desempeñan un trabajo ordinario, las grandes recompensas las reciben quienes se encuentran por encima de este nivel. Cualquier persona puede fácil y rápidamente aprender lo fundamental del trabajo secretarial, pero para triunfar en su profesión, debe además tener cultura, personalidad positiva, creativa, iniciativa y otra serie de actitudes y aptitudes, que le harán ser más valiosa para su empresa y como consecuencia: UNA MUJER TRIUNFADORA.

La secretaria es la principal colaboradora que apoya al ejecutivo en el cumplimiento de sus responsabilidades y ella debe mantener la buena imagen de su jefe y la dependencia en que presta sus servicios. Se afirma que la secretaria representa la "Memoria" de su jefe, por lo tanto debe organizar y controlar el archivo, así como plasmar sus ideas a través de los escritos, para que éstos reflejen su profesionalismo.

Los esfuerzos por ser una eficiente y dinámica secretaria constituyen no sólo una etapa muy importante dentro de su carrera secretarial, sino que además le propician la oportunidad de ocupar puestos de mayor nivel dentro del organigrama de su empresa, ya que de la experiencia obtenida al apoyar a sus jefes y de su esfuerzo personal aprenderá a superarse día tras día.

3.1.2. El Rol de la Asistente

Representación del jefe o de la institución:

La asistente tiene como primer gran rol la de representar personalmente a su jefe. Éste delega a ella una serie de facultades, con las que puede entonces realizar ciertas gestiones, tratar con el personal, atender y coordinar el trabajo de los colaboradores, tareas que la convierten, de hecho, en la lugarteniente de su jefe. En el ejercicio de la dirección delegada son esenciales, además del dominio de las técnicas de oficina (desde la digitación hasta la informática), amplios conocimientos sobre relaciones humanas.

Esta función está en relación con la defensa de la imagen de la empresa en la que trabaja. Como es ella, por regla general, la personal con la que tratan los que se acercan por primera vez a la empresa, la buena o mala impresión que reciban de ese primer contacto dependerá

muchas veces de la eficacia de la asistente. Para salvaguardar la imagen, la asistente debe tener una buena predisposición para las relaciones públicas.



Figura 15: Resumen Primera Gran Rol de la Asistente

Fuente: La autora

Enlace y coordinación de las comunicaciones

Para el normal desenvolvimiento de una empresa, es necesario facilitar las comunicaciones tanto internas como externas. Esta misión de enlace y coordinación la efectúa de modo primordial la asistente, tanto hacia el interior como hacia el exterior.

Como vínculo de comunicación interior, la asistente tiene que transmitir las decisiones de su superior a los subordinados y a otros jefes de departamento. Al mismo tiempo, se encarga de la comunicación con el exterior, es decir, con clientes, proveedores, instituciones privadas, señores oficiales, entre otros, así como de todas las cuestiones que, desde el exterior, se le encomiendan para que informe a su jefe.

Para el desarrollo de las actividades de esta área, es necesario ser capaz de transmitir los mensajes con eficacia, y ello está en relación con las técnicas de redacción y el manejo del equipo de comunicaciones.

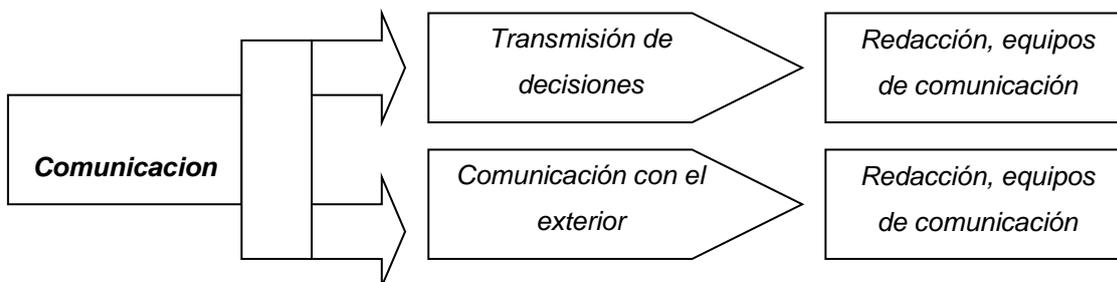


Figura 16: Resumen Segunda Gran Función de la Asistente

Fuente: La Autora

Organización del trabajo de su superior

La tercera de las grandes áreas de actividad de una asistente deriva de la organización del trabajo de su jefe. Una asistente eficiente es la que cuenta con los medios precisos para facilitar la labor del directivo, y que procura para ello mantenerlo, si es necesario, en un cierto aislamiento, filtrando las llamadas telefónicas, las entrevistas y las citas.

- a. La asistente lleva la memoria de los compromisos tanto externos como internos de su superior; para ello, dispone de una agenda, que actualiza diariamente. De igual manera, le corresponde el cometido de preparación de los diversos documentos de la empresa, cuya redacción definitiva corre a cargo del superior.

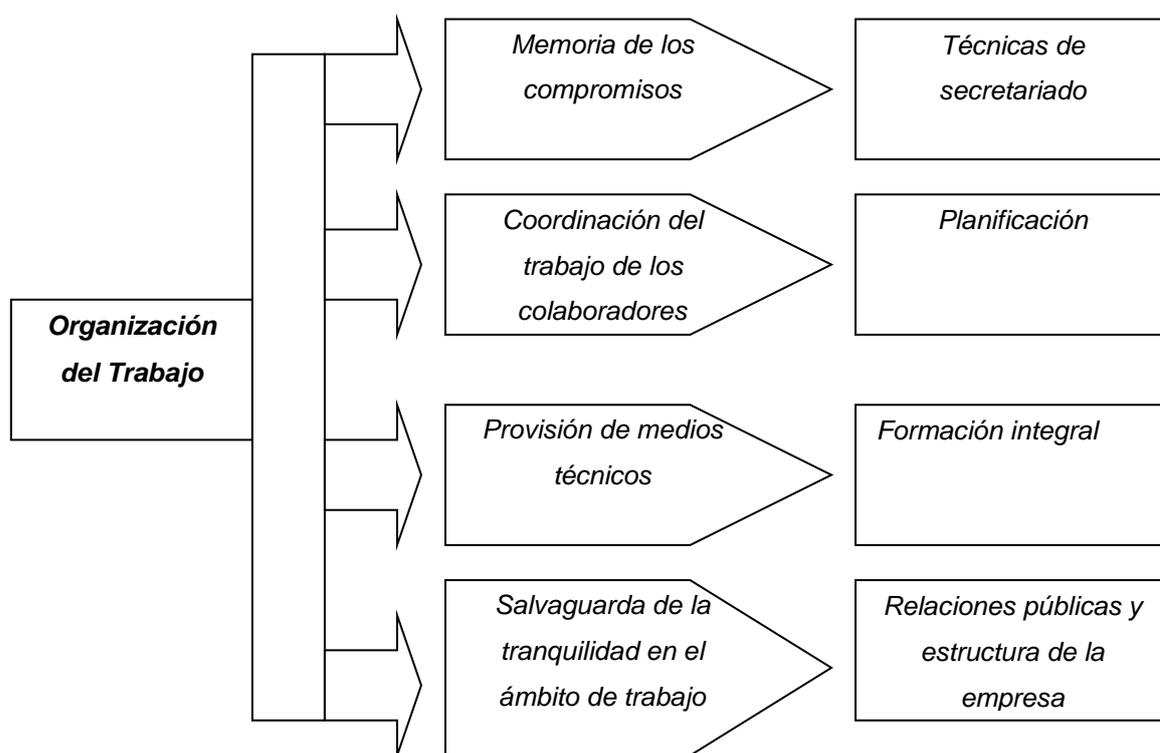


Figura 17: Resumen Tercera Gran Función de la Asistente

Fuente: La autora

Cada una de estas áreas engloba actividades de muy distinto signo. Para poder ejercerlas con eficacia, es necesario que la asistente cuente con una serie de conocimientos técnicos y teóricos, así como con el dominio de las disciplinas necesarias y pertinentes. Todas las actividades que la asistente desempeña en cada una de las tres áreas citadas se apoyan en

el cumplimiento, cotidiano y prioritario, de cuatro puntos básicos, los que se condensan en esta pequeña regla mnemotécnica:

COENCATE:

- **CO:** Correspondencia. La asistente es la responsable del envío y la recepción de la correspondencia. Debe, además, clasificar las cartas recibidas y transmitir al jefe las que son de su interés.
- **EN:** Encargos del jefe: cualesquiera que fuesen, deben tenerse en cuenta y concedérseles prioridad.
- **CA:** Calendario. Es preciso consultarlos de forma continua. Es preferible que sea siempre la asistente quien recuerde al jefe lo que debe hacer al día siguiente. Ella es la responsable de la memoria profesional de su superior.
- **TE:** Llamadas telefónicas. Debe llevar un completo registro, de modo que pueda informar con minuciosidad acerca de cada una de ellas, por insignificantes que le parezcan. La evaluación de su importancia es asunto que corre por cuenta del jefe.

La ejecución de estas tareas aparentemente sencillas exige el concurso de ciertas cualidades personales que cualquier jefe valora por encima de otras consideraciones, como: el buen criterio, la puntualidad, la tenacidad, el rigor y la pulcritud puestos en manifiesto, en todo momento. En los niveles avanzados, la administración de la oficina está sobre los métodos para manejar trabajo; requiere una auditoría constante de la manera de hacer las cosas y la buena forma para orientar al cumplimiento de los objetivos institucionales y eficacia conseguido con trabajo de calidad.

3.1.3 Relación entre la Calidad Total y el Rol de la Asistente Administrativa

Para que las competencias y actividades bajo responsabilidad de la Asistente Ejecutiva satisfaga a los clientes internos y externos, no basta con eliminar los motivos de insatisfacción o de quejas, se necesita que asuma una actitud proactiva que conduzca a identificar los atributos de calidad que tienen impacto en la satisfacción y deleite en sus clientes. Estos atributos deben ser incluidos en los productos y servicios, y en todas las interacciones con ellos. Los clientes deben percibir que en los productos y servicios que adquieren HAY una relación de COSTO- BENEFICIO que les resulta favorable.

La profesión de la Asistente exige el dominio de diversas técnicas, pero ello no es suficiente,

también hay que adquirir una personalidad determinada para poder ser capaz de manejarse ante cualquier situación que se presente en la Institución, estudiar con atención el aspecto humano, sin descartar la capacitación que ayuda a desarrollarse dentro de los parámetros necesarios que la vida profesional le exige.

Las relaciones humanas son el camino que facilitan el diario convivir en una empresa, tanto interior como exteriormente; este camino de la vida profesional se ve adornado por cualidades importantes, como son: interés, colaboración, trato agradable, buen gusto, apariencia adecuada, seriedad, comprensión, don de gente, entre otras. En la psicología de la asistente es esencial el autocontrol de las emociones. Una buena profesional no ha de temer nunca al fracaso, y debe manifestarse en todo momento confiada y segura de sí misma.

Calidad Total significa: Excelencia en la persona. Si se habla de la palabra TOTAL, se comprenderá que tiene que esforzarse en el comportamiento, preparación y responsabilidad para sumir todo lo que está a su cargo; de esta forma, se ayudará a contagiar a los que trabajan a su alrededor, con la posibilidad de que ellos también sean personas EXCELENTES.

Nuestro éxito futuro requiere compromiso, trabajo duro, esfuerzo, entusiasmo, cooperación, solidaridad con nuestra empresa, deseo de prestar servicios de calidad, percepción clara de las necesidades de los clientes, profesionalismo en la forma de operar, integridad, visión de las metas y objetivos y entusiasmo por los trabajos que nos sean encomendados.

Ante lo mencionado se puede concluir que la calidad total en la Asistente de la URCI se logra con la exactitud con la que realiza cada actividad en su área de trabajo y de gestión, así como la de su integridad personal. Todo esto implica que la calidad en su labor tiene un significado especial; pues con un mensaje bien escrito, una atención amable y cordial al cliente interno y externo, presencia ideal para lograr ganar la efectividad, eficacia y eficiencia en sus tareas asistenciales.

3.2 La Asistente Administrativa de la URCI

3.2.1 Diagnóstico FODA

Para poder iniciar un análisis de la atención y actividades que realiza la Asistente Administrativa de la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas es necesario realizar un FODA, que permita de primera mano establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para con esto poder establecer un análisis pormenorizado de cada aspecto.

Tabla 5: FODA de la Asistente Administrativa de la URCI

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La Asistente conoce la Institución ya que ha permanecido por más de ocho años. • El Jefe brinda apoyo constante para que aprenda el quehacer de la Unidad. • Su juventud le permite una administración óptima de la tecnología- • Interés de colaborar con los Gestores de Convenios. • Compañerismo y comunicación con personal de la URCI. • Elaboración de documentos con plantillas base. 	<ul style="list-style-type: none"> • En los dos últimos años han pasado ya cinco profesionales. • Falta de conocimiento sobre legalización de instrumentos legales y de comunicación. • Su nombramiento es de Recepcionista. • Falta de inducción a la actividades de relacionamiento interinstitucional. • Sistema obsoleto del control de la documentación. • Incertidumbre de la situación actual de la Universidad. • Falta conocimiento en redacción comercial. • Falta de conocimiento de la carrera asistencial / secretarial. • Falta de conocimiento sobre procesos de relaciones de cooperación interinstitucional.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Los usuarios piensan que no

<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con amplio conocimiento sobre recepción de documentos. • Conocimiento del Instructivo para el Manejo de Documentación de la Universidad • Visitas interinstitucionales que permiten relacionarse con el mundo exterior. • Se cuenta con instrumentos legales que orientan la administración documental. • Reestructura organizacional de la Universidad. 	<p>conoce lo que se realiza en la Unidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de denominación institucional • No hay procesos de reclasificación de cargos. • Reglamentación obsoleta para regular la gestión documental
---	--

Fuente: URCI

3.2.2 Perfil de la Asistente

3.2.2.1 Competencias de la Asistente

Sobre este aspecto, la autora en su investigación realizada mediante encuestas, pudo detectar cuáles son las competencias técnicas que se consideran importantes de tener la Asistente Administrativa de la URCI, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 6: Competencias Técnicas de la Asistente

Denominación	Frecuencia	Porcentaje
a) Experiencia mínima 3 años	3	9%
b) Bachillerato en Secretariado	1	3%
c) Título Técnico y/o Tecnológico	20	61%
d) Título Universitario	8	24%
e) Otros (Inglés)	1	3%
TOTAL	33	100%

Fuente: La autora

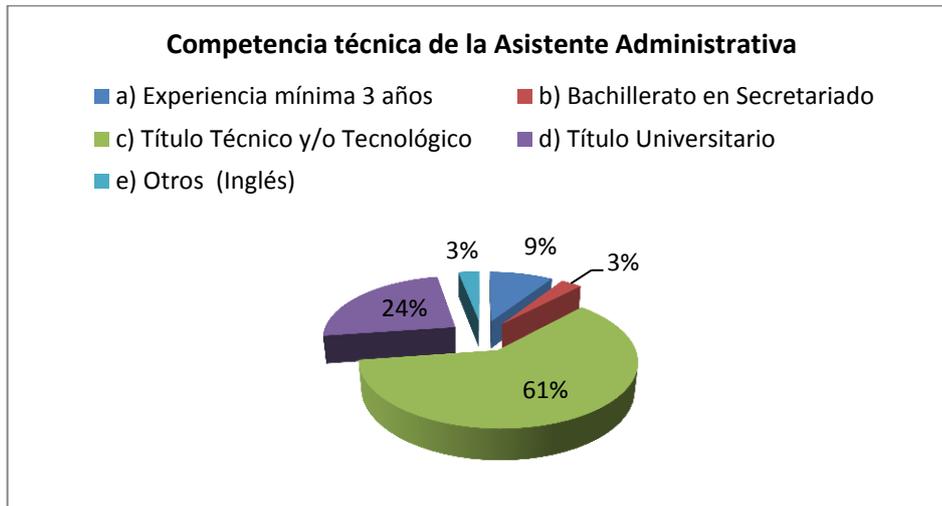


Figura 18: Competencia Técnica de la Asistente

Fuente: La autora

En lo que respecta a la competencia técnica el 61% considera que debe tener un título académico técnico y/o tecnológico, considerando como segunda opción con el 24% un título de tercer nivel; ante esto se puede dilucidar la necesidad de que la obtención de un título de nivel técnico es importante, sin dejar de lado su proyección y pertinencia de continuar su preparación académica a nivel universitario en carreras a fines.

Con este antecedente y más aún viviendo los cambios administrativos y legales que está viviendo la educación superior del Ecuador, es pertinente, que la Asistente estudie una carrera universitaria en las diferentes grandes áreas de las actividades o incluso en las áreas de las Ciencias Humanas, con el propósito de complementar la actividad Secretarial, ya que esto permitirá crecer institucionalmente el cargo de la Asistente Administrativa y es desde este punto que el Cargo de Asistente va cada vez creciendo a pasos agigantados.

Además de la preparación académica que debe tener la Asistente es necesario que considere trascendente el área de las comunicaciones escritas, requiere del manejo de las técnicas de la oficina y del computador. Estos aspectos, unidos a la capacidad para redactar informes y correspondencia comercial, determinan la excelencia de una Asistente. El conocimiento de las normas del lenguaje escrito le dará a la vez seguridad y eficacia a su propia expresión, de esto también depende su aporte al cuidado de la imagen de la empresa; la Asistente debe pensar que una carta que sale de sus manos es su propia

presentación, la del departamento y de la organización a los cuales sirve. A lo anterior se agrega el dominio de las técnicas de archivo y documentación

Es así que contribuyendo en su preparación la asistente debe desarrollar competencias personales que contribuyan en su desarrollo ejecutivo, para esto se detectó mediante encuestas las más importantes:

Tabla 7: Competencias Personales de la Asistente

Denominación	Porcentaje
a) Integridad	24%
b) Liderazgo	8%
c) Relaciones Interpersonales	31%
d) Auto control	12%
e) Destreza digital	11%
f) Paciencia	13%
TOTAL	100%

Fuente: La autora

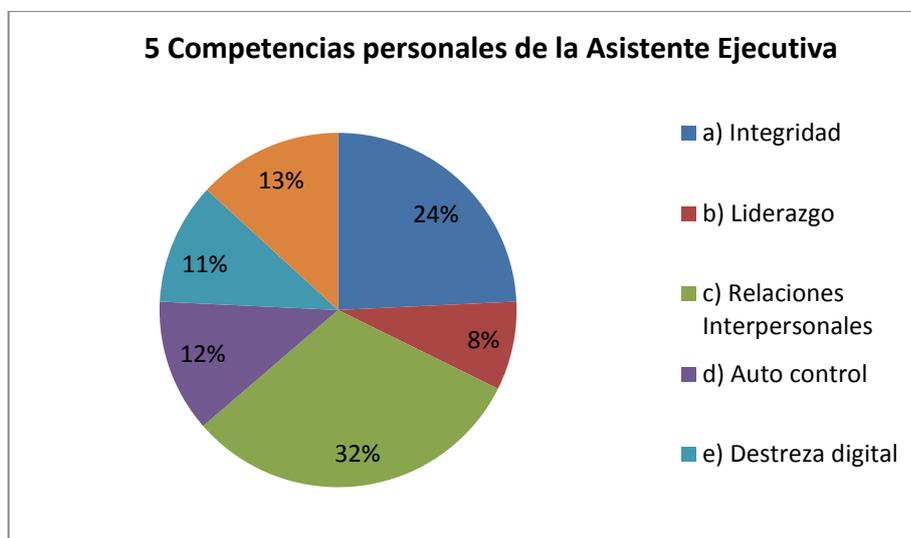


Figura 19: Competencias Personales

Fuente: La autora

Para entender de mejor manera a qué se refiere cada una de éstas competencias, su descripción se detalla a continuación:

- **Integridad:** es la capacidad de actuación de manera abierta y directa, haciendo prevalecer la honestidad y claridad de procedimientos, aún en situaciones adversas o difíciles.
- **Liderazgo:** Un secretario de dirección dirige a un grupo de personas, por lo que debería tener esa característica, aunque se considera que el liderazgo es innato.
- **Relaciones interpersonales:** capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, y promover la comunicación eficaz en pro del cumplimiento de los objetivos de la Unidad y de la Institución.
- **Autocontrol:** Las secretarías están sometidos a mucha presión, por lo que tienen que controlar sus impulsos y hacer frente a los contratiempos, con claridad y concentración a pesar de los problemas.
- **Destreza digital:** capacidad de realizar movimientos rápidos, simples repetitivos de dedos, manos y muñecas, con la finalidad de teclear los documentos solicitados a una velocidad adecuada.
- **Paciencia:** que es la virtud de saber esperar y saber contenerse.

3.2.2.2 Actividades Esenciales

Para este enunciado la autora, se sustenta con la observación realizada en el lugar de trabajo de la Asistente de la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional, esto lo realizó durante el periodo de investigación. Además de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas.

Tabla 8: Actividades esenciales

Denominación	Porcentaje
a) Terminología militar	13%
b) Grados militares	5%
c) Utilización uniformes militares	0%
d) Protocolo militar	11%
e) Ley de Educación	11%
f) Organización de eventos	5%
g) Archivística	7%
h) Trabajo en equipo	12%

i) Relaciones Públicas	19%
j) Comunicación Social	17%
TOTAL	100%

Fuente: La autora

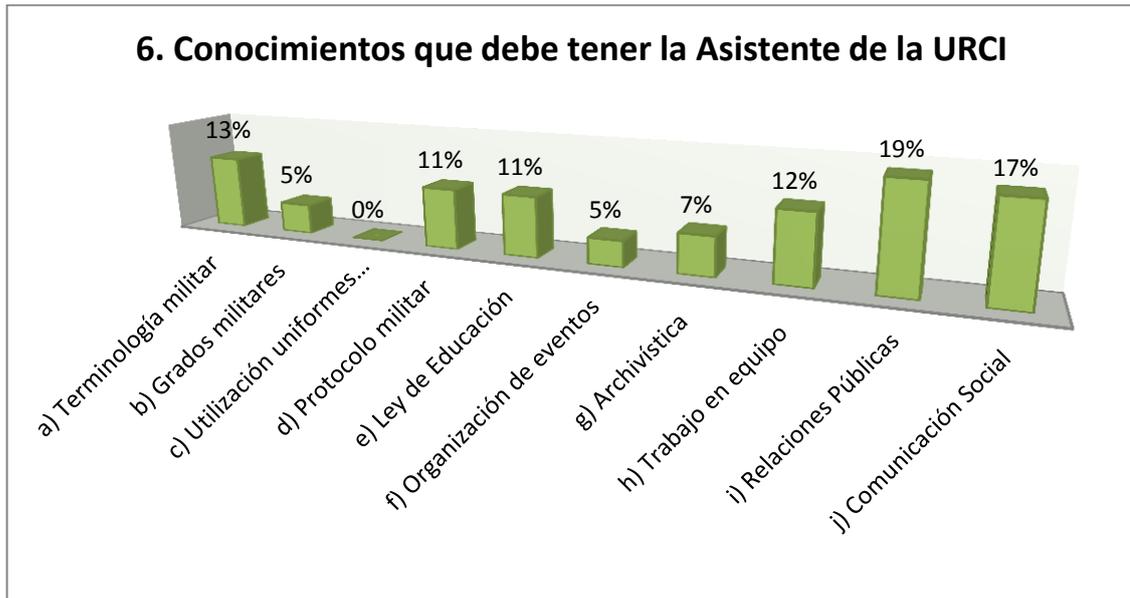


Figura 20: Competencias Personales

Fuente: La autora

Para que las competencias y actividades bajo responsabilidad de la Asistente Ejecutiva satisfaga a los clientes internos y externos, no basta con eliminar los motivos de insatisfacción o de quejas, se necesita que asuma una actitud proactiva que conduzca a identificar los atributos de calidad que tienen impacto en la satisfacción y deleite en sus clientes. Estos atributos deben ser incluidos en los productos y servicios, y en todas las interacciones con ellos. Los clientes deben percibir que en los productos y servicios que adquieren HAY una relación de COSTO- BENEFICIO que les resulta favorable.

3.2.3 Funciones específicas

3.2.3.1 Gestión Documental de la Unidad

La gestión documental es la acción que da inicio a la gestión institucional, estableciéndose el procedimiento de entrada, trámite, salida y retroalimentación de la documentación tanto física como magnética, entendiéndose dicho procedimiento en la relación de la ESPE, con las entidades y más usuarias internos y externos, a través de las áreas / unidades en base a sus funciones establecidas.

De igual forma se concibe como el conjunto de actividades administrativas y técnicas, tendientes a la administración documental producida y recibida por los usuarios, desde su origen hasta su destino final, con el objetivo de facilitar su utilización y conservación.

- De la entrada:

Para ejecutar esta actividad se tomará en consideración los siguientes pasos, mismos que están basados en (Consejo Nacional de Archivo, 2005)

- Recepción: la Asistente de la URCI será la persona responsable de recibir toda la documentación que esté dirigida para gestión de éste departamento;
- Clasificación: una vez que tenga en sus manos los documentos revisará y verificará previo una lectura inicial, la pertinencia de ser un trámite bajo responsabilidad de la URCI, así como también si son documentos institucionales o personales de los colaboradores de la Unidad.
- Sello y firma de recepción: una vez verificado, firmará la recepción de la documentación, ubicando: nombre, fecha: día, mes y año; y la hora de recepción.
- Registro y control: sobre este punto, es necesario mencionar que la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, no dispone de un sistema informático institucional para la gestión documental de la universidad, por lo que la Asistente debe realizar una base de datos en Microsoft Excel, por cada año, con la siguiente información.
 - Día de recepción
 - Fecha del documento
 - Número del documento, en el caso de que no hubiese colocará s/n
 - Datos del remitente
 - Asunto

Una vez ingresada la documentación se pasará en una sola carpeta al Director de la Unidad para su sumilla y disposición respectiva de las acciones que se deberá realizar para atender los requerimientos.

- Distribución de comunicaciones: se entregará a cada funcionario conforme las sumilla de la autoridad de la Unidad para el cumplimiento de su disposición. Previo a esta actividad se registrará en la base de datos la disposición realizada y la persona responsable de ejecutarlo.

Una vez que se realiza el análisis y luego de las observaciones realizadas en el lugar de estudio, se determina que es una necesidad disponer de un registro actualizado de la documentación que llega al despacho y la que se genera, y que todos los funcionarios de la Unidad la conozcan y que además se vaya alimentando con las acciones que se efectúen, y que además que la o el Director que se integre pueda tener control de cada una de las gestiones de la Unidad; por lo que, aprovechando la tecnología y las herramientas web 2.0 se recomienda que para el ingreso de la documentación del año fiscal 2014, se la realice a través del formulario propuesto, que estará publicado en el micrositio de la Unidad y su dirección electrónica tentativa es: <http://urci.espe.edu.ec/formulario-registro-de-documentacion-recibida/>, éste será compartido a todos los funcionarios de la URCI para el respectivo completamiento de la información, según corresponda.

El formulario es el siguiente:

Formulario registro de documentación recibida

Formulario Registro de documentación recibida

Tu nombre de usuario (nvandrade@espe.edu.ec) quedará registrado al enviar este formulario.
¿No eres [nvandrade](#)? [Salir](#)

*Obligatorio

Fecha del documento *

Día Mes 2013

Nombre del Remitente *
incluir título académico

Cargo del Remitente *

Institución remitente *
favor escribir en mayúsculas

Asunto *

Anexos *

The image shows a web form with an orange background. At the top, it is titled "Disposición *" and contains a sub-section "Ingreso de sumilla de Directora" with a large empty text box. Below this is the "Destinado a: *" section, which lists several roles with checkboxes: "Gestor de Convenios Nacionales", "Gestor de Convenios Internacionales", "Gestor de movilidad", "Asistente", "Relacionadora Pública", "Técnica de Protocolo", and "Otro". The next section is "Documento de respuesta. *" with another large empty text box. This is followed by "Observaciones *" with a third large empty text box. At the bottom, there is a checkbox labeled "Recibir una copia de mis respuestas" and a blue "Enviar" button. The form is displayed within a browser window frame.

Figura 21: Formulario Registro de documentación recibida.

Fuente: URCI

Para su aplicación será necesario tener una reunión de trabajo con todos los funcionarios a fin de explicar la metodología de gestión documental que se sugiere realizar durante el nuevo año fiscal.

Esta propuesta permitirá tener información actualizada, a la mano de todos quienes forman parte de la Unidad, para así poder proporcionar al cliente los datos oportunos y al instante, y como el ingreso será en línea, en el caso de que el Director o Directora que se incorpore en el caso que estuviera en una reunión fuera de la

oficina, pero con acceso al internet podrá acceder a la información de todo lo que se realice sin ningún inconveniente.

- Del despacho: Cada uno de los funcionarios una vez cumplida las coordinaciones y gestiones que fueran necesarias realizará los documentos de respuesta y/o gestión, misma que será entregada a la Asistente Administrativa de la URCI, para el respectivo despacho al destinatario, previa la confirmación de los adjuntos y copias necesarias, conforme lo mencionado en el documento de la referencia.
- Del archivo: Una vez entregado el documento realizará el archivo respectivo, conforme la siguiente propuesta de sistema de gestión de archivo, mismo que está estructurado por expediente y su ordenamiento es cronológico.

Previo a esta recomendación es prudente presentar el sistema de archivo que está vigente hasta la fecha.

Tabla 9: Sistema de Archivo de la URCI vigente hasta 2013

Nº	Clasificación Documentación 2013	Sistema de archivo	Ordenamiento	Nº de Carpetas
CARPETAS ACTIVAS				
1	Memos Enviados	Indeterminado	Cronológico	Una
	Rectorado			
	Vicerrectorado Académico			
	Vicerrectorado de Investigación			
	Gerencia Administrativa			
	Departamentos			
2	Memos Recibidos	Indeterminado	Cronológico	Una
	Rectorado			
	Vicerrectorado Académico			
	Vicerrectorado de Investigación			
	Gerencia Administrativa			
	Departamentos			

3	Oficios Enviados	Indeterminado	Cronológico	Una
	Fuerzas Armadas			
	SENESCYT			
	Universidades y Escuelas Politécnicas			
	Instituciones Públicas			
	Instituciones Privadas			
4	Oficios Recibidos	Indeterminado	Cronológico	Una
	Fuerzas Armadas			
	SENESCYT			
	Universidades y Escuelas Politécnicas			
	Instituciones Públicas			
	Instituciones Privadas			
5	Memos Recibidos	Indeterminado	Cronológico	Una
	Relaciones Públicas			
6	Memos Enviados	Indeterminado	Cronológico	Una
	Relaciones Públicas			
CARPETAS PASIVAS				
1	Convenios Interinstitucionales	Indeterminado	Indeterminado	Una por cada Convenio

Fuente: URCI

La propuesta para un nuevo sistema de archivo que se podrá aplicar, a partir de 2014, es la siguiente:

Tabla 10: Sistema de Archivo de la URCI para 2014

Proceso / Carpeta (Sistema de archivo)	Nombre fondo documental	Documentos del expediente	Ordenamiento	Nº de carpetas que se requieren
Gestión y formalización de convenios.	1. Convenios suscritos	Instrumento legal, documentos habilitantes, memorandos de gestión	Cronológico secuencial	<ul style="list-style-type: none"> • 200 para archivo vigente. • 50 para convenios de 2014 • 50 de provisión para 2015
	2. Acuerdos suscritos		Cronológico secuencial	
Coordinación y apoyo a los programas de movilidad	3. Auspicios institucionales	Hojas de trámite, oficios, instructivos	Cronológico secuencial	3
	4. Contratos para becas SENESCYT	Instrumentos legales, oficios, memorandos	Cronológico secuencial	4
	5. Trámites consulares	Oficios, hojas de trámite, solicitudes	Cronológico secuencial	3
Coordinación de visitas	6. Visitas internacionales	Oficios, memos, instructivos,	Cronológico secuencial	4

interinstitucionales	7. Visitas nacionales	certificaciones de fondos, programas	Cronológico secuencial	4
Presupuesto	8. Planificación POA	Memorandos, informes, Órdenes de Rectorado	Cronológico secuencial	2
	9. Ejecución PAC	Memorandos, certificaciones presupuestarias, solicitudes de adquisiciones, contratos.	Cronológico secuencial	3
Comunicación	10. Boletines de Prensa	Boletines	Cronológico secuencial	2
	11. Publicaciones Intranet	Memorandos, hojas de trámite, oficios	Cronológico secuencial	4
	12. Publicidad	Memorandos, certificaciones de fondos, publicaciones, solicitudes de adquisiciones, proyectos, campañas.	Cronológico secuencial	2
	13. Relaciones Públicas	Esquelas, oficios felicitaciones, acuerdos, entre otros	Cronológico secuencial	2

Fuente: URCI

Para evidenciar el sistema de archivo vigente, es importante dejar la evidencia de cómo se encuentra físicamente visible el archivo, en especial en lo que respecta a los convenios interinstitucionales y acuerdos vigentes, y cómo se estima que esté organizado el futuro archivo.



Figura 22: Archivador de Convenios 2013.

Fuente: URCI



Figura 23: Archivo de Convenios 2013.

Fuente: URCI

El nuevo sistema de archivo propuesto, se pretende que se visualice de ésta manera, en los instrumentos legales nacionales:



Figura 24: Propuesta gráfica de Archivo de Convenios Nacionales

Fuente: URCI

El nuevo sistema de archivo propuesto, se pretende que se visualice de ésta manera, en los instrumentos legales internacionales:



Figura 25: Propuesta gráfica de Archivo de Convenios Internacionales

Fuente: URCI

Para la aplicación de ésta propuesta es necesario la adquisición de materiales y suministros de oficina de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 11: Presupuesto para Sistema de Archivo de la URCI 2014

Ord.	Material y/o suministro	Cantidad	Valor Unitario	Total
1	Carpeta bene dos anillos blanco, 5 cm *	300	\$ 4,10	\$ 1.230,00
2	Carpeta bene dos anillos azul, 7 cm	10	\$ 5,00	\$ 50,00
3	Carpeta bene dos anillos amarillo, 7 cm	8	\$ 5,00	\$ 40,00
4	Carpeta bene dos anillos rojo, 7 cm	5	\$ 5,00	\$ 25,00
5	Carpeta bene dos anillos verde, 7 cm	10	\$ 5,00	\$ 50,00
6	Cartulinas varios colores	1250	\$ 0,16	\$ 200,00
TOTAL				\$ 1.595,00

* Convenios vigentes, material cartón doble forrado de cuero

Fuente: La autora

Por lo descrito al momento se necesita un presupuesto de \$1.595,00 (mil quinientos noventa y cinco dólares) para la adquisición de suministros de oficina para la estructuración del nuevo sistema de archivo; mismo que la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional dispone hasta el momento dentro de su presupuesto anual.

Adicional a que la Asistente o el Técnico de Archivo estructuren la manera adecuada de custodiar la documentación es imprescindible mantener un registro actualizada de cada uno de los convenios, para así poder brindar al usuario la información requerida, misma que no solamente la dispone esta profesional, sino que la mantienen los Gestores de Convenios o de Movilidad, según corresponde, y en virtud de que la información es solicitada a la Asistentes, se recomienda la incorporación de dos formularios, que serán administrados por los Gestores pero para información de todos, éstos son:

- Registros de instrumentos de cooperación interinstitucional
Estará publicado en la dirección: <http://urci.espe.edu.ec/registro-de-instrumentos-de-cooperacion-interinstitucional/>

La información que se requiere en el formulario será ingresado por el Gestor responsable, que ejecutó la legalización del instrumento legal a registrarse, donde además deberá tener el documento escaneado para su publicación respectiva en el micrositio.

La información requerida en el formulario propuesto deberá ser ingresada previo a la entrega de la documentación final a la Asistente para la custodia final.

- Registros de proyectos de instrumentos de relaciones interinstitucionales.
Estará publicada en la dirección: <http://urci.espe.edu.ec/registro-de-proyectos-de-instrumentos-de-relaciones-interinstitucionales/>

Éste formulario deberá ser ingresado por el Gestor que vaya a realizar las actividades que se requieran para formalizar éste instrumento, y se necesita además se vaya alimentando la información para conocer en qué estado se encuentra su legalización.

Si bien es cierto al iniciar la éste nuevo cambio en la Unidad, habrá resistencia por el ingreso de tanta información, que pueden aducir que es tiempo, es necesario mencionar que esto permitirá a futuro tener una información consolidada, donde además por las bondades de google 2.0 se podrá generar además estadísticas para los informes finales de gestión administrativa, no solo al finalizar el año sino en el momento que se pida a la Dirección de la URCI.

- De la custodia de la documentación

De acuerdo con lo que consta en la Resolución N° CNA-001-2005, mediante la cual el Consejo Nacional de Archivo, legaliza el “Instructivo de organización básica y gestión de archivos administrativos para cumplir con lo dispuesto en la Ley Orgánica y Reglamento General de Transparencia y Acceso a la información pública”, las funciones del Archivo de oficina y Archivos Descentralizados, respecto de la custodia son:

(Consejo Nacional de Archivos, 2005)

- “Coordinar con el Área de Archivo Central
- Seguimiento y control de las comunicaciones que pasarán a otras unidades administrativas.
- Impedir la eliminación de documentos sin previa evaluación y autorización escrita.
- Cumplir las normas establecidas por el Área del Archivo Central.
- Organizar, clasificar y archivar la documentación de la unidad.
- Conservar la documentación según plazos establecidos en la TPCD.
- Control y recuperación de los documentos a través de un registro de préstamo.
- Evaluar periódicamente la documentación para su permanencia, eliminación o envío al Archivo Central, en base a los procedimientos establecidos.
- Preparar las transferencias documentales según normas establecidas.
- Llevar el inventario de archivos y actualizarlo
- Elaborar la guía de formación de archivos de la unidad.”

Cómo se puede evidenciar en las responsabilidades descritas, es claro concluir que la persona responsable de la custodia de la documentación que permanece en las oficinas es la Secretaria o Asistente que se desempeñe, sin olvidar que la metodología y sistema de archivo debe ser de conocimiento de todos quienes se desempeñan en la Unidad, a fin de precautelar el acceso de la información, en caso de que ella no estuviera en el Despacho.

Es por esto que es necesario mantener una reunión con el personal del Área del Archivo Central de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE con el propósito de revisar y establecer un sistema de archivo exclusivo de la URCI, debido a su naturaleza de conservación de instrumentos legales valederos para la Universidad, así como también para que se pudiera recibir las indicaciones respectivas debido a la falta de documentación necesaria para el acertado manejo de la documentación, como por ejemplo: La Tabla de Plazos de Conservación Institucional.

Todo lo descrito en éste numeral, en donde se recomienda un sistema de gestión documental adecuado a la Unidad y en vista de no tener un sistema institucional, se sustenta y se justifica en las siguientes disposiciones jurídicas del Ecuador, que se detallan a continuación, mismas que disponen la obligación de mantener una organización documental establecida que permita garantizar el acceso a la información y la seguridad jurídica conforme las normas y documentos.

Constitución Política del Ecuador:

- ✓ Art. 18.- Todas las personas, en forma individual o colectiva tienen derecho a:
 - a) Buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior.
 - b) Acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas. No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley. En caso de violación a los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información.

- ✓ Art. 82.- El derecho a la seguridad jurídica se fundamenta en el respeto a la Constitución y en la existencia de normas jurídicas previas, claras, públicas y aplicadas por las autoridades competentes.
- ✓ Art. 84.- La Asamblea Nacional y todo órgano con potestad normativa tendrá la obligación de adecuar, formal y materialmente, las leyes y demás normas jurídicas a los derechos previstos en la Constitución y los tratados internacionales, y los que sean necesarios para garantizar la dignidad del ser humano o de las comunidades, pueblos y nacionalidades. En ningún caso, la reforma de la Constitución, las leyes, otras normas jurídicas ni los actos del poder público atenderán contra los derechos que reconoce la Constitución.

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública:

- ✓ Art. 1.- El acceso a la información pública es un derecho de las personas que garantiza el Estado.

Toda la información que emane o que esté en poder de las instituciones, organismos y entidades, personas jurídicas de derecho público o privado que, para el tema materia de la información tengan participación del Estado; las organizaciones de trabajadores y servidores de las instituciones del Estado, instituciones de educación superior que perciban rentas del Estado, las denominadas organizaciones no gubernamentales ONG's, están sometidas al principio de publicidad; por lo tanto, toda la información que posean es pública, salvo las excepciones establecidas en esta Ley.

- ✓ Art. 4.- En el desarrollo del derecho de acceso a la información pública, se observarán los siguientes principios:
 - a) La información pública pertenece a los ciudadanos y ciudadanas. El Estado y las instituciones privadas depositarias de archivos públicos, son sus administradores y están obligados a garantizar el acceso a la información.
 - b) El acceso a la información pública, será por regla general gratuito a excepción de los costos de producción y estará regulado por las normas de esta Ley;

- c) El ejercicio de la función pública, está sometido al principio de apertura y publicidad de sus actuaciones. Este principio se extiende a aquellas entidades de derecho privado que ejerzan la potestad estatal y manejen recursos públicos;
- d) Las autoridades y jueces competentes deberán aplicar las normas de esta Ley Orgánica de la manera que más favorezcan al efectivo ejercicio de los derechos aquí garantizados; y,
- e) Garantizar el manejo transparente de la información pública, de manera que se posibilite la participación ciudadana en la toma de decisiones de interés general y la rendición de cuentas de las diferentes autoridades que ejerzan el poder público.

Ley del Sistema Nacional de Archivo:

- ✓ Art. 1.- Constituye patrimonio del Estado, la documentación básica que actualmente existe o que en adelante se produjere en los archivos de todas las instituciones de los sectores públicos y privados, así como la de las personas particulares, que sean calificadas como tal patrimonio, por el comité ejecutivo previsto en el Art.9 de ésta Ley, y que sirva de fuente para estudios históricos, económicos, sociales, jurídicos y de cualquier índole...
- ✓ Art. 3.- Para la conservación, organización, protección y administración del Patrimonio Documental, se establece el Sistema Nacional de Archivo que comprende:
 - a) El Consejo Nacional de Archivos;
 - b) El Comité Ejecutivo de Archivos;
 - c) La Inspectoría General de Archivos; y,
 - d) Los archivos públicos y privados.

Resolución N° CNA-001-2005 “Instructivo de organización básica y gestión de archivos administrativos”:

- ✓ IV ÁMBITO DE APLICACIÓN.- Este instructivo está dirigido a todos los organismos, entidades e instituciones del sector público y privado que tengan participación del Estado, en los términos establecidos en los Arts. 1 y 3 de la LOTAIP, y será aplicado en todas las unidades administrativas de servicios archivísticos existentes en cada una de dichas dependencias.

Los documentos que están exentos de acceso a la información son los que estuvieran clasificados como reservada o confidencial por el Ministerio de Coordinación de la Seguridad y/o el Ministerio de Defensa Nacional en concordancia con la Ley Orgánica de la Defensa Nacional.

Así mismo, aunque no muy conocida, existe la Norma ISO 15489: un marco sistemático de buenas prácticas de gestión documental en las organizaciones; en este documento se recoge ciertos conceptos teóricos que permiten y dan lineamientos ordenados que contribuyen con las organizaciones para tener su documentación organizada de tal manera que se pueda garantizar al cliente interno y externo el acceso de información sin inconvenientes o trabas que la falta de organización documental puede surgir.

Todo el sustento jurídico que respalda la responsabilidad de mantener la información al día y actualizada tiene además, en la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional, vital importancia en vista de que el Consejo de Educación Superior – CES, a través de sus disposiciones y regulaciones sustenta muchas actividades de las instituciones de educación superior en base de instrumentos de cooperación interinstitucional, contemplados en el nuevo Reglamento de Régimen Académico, expedido mediante resolución N° RPC-SE-13-No.051-2013, del 21 de noviembre de 2013; ya que justifica acciones a través de convenios, mismos que constan en los siguientes artículos:

- Segundo párrafo del Art. 30.- Aprendizaje de una lengua extranjera: “Para que los estudiantes regulares matriculados en carreras de grado cumplan el requisito de suficiencia de una lengua extranjera, las instituciones de educación superior, en el caso de que así lo requieran, podrán realizar **convenios** con instituciones...”
- Segundo párrafo del Art. 42.- Modalidad en línea: “En esta modalidad, las IES deben garantizar la organización, ejecución, seguimiento y evaluación de las prácticas pre profesionales, a través de los respectivos **convenios**...”
- Segundo párrafo del Art. 43.- Modalidad a distancia: “En esta modalidad las IES deben garantizar la organización, dirección, ejecución, seguimiento y

evaluación de prácticas pre profesionales, a través de los respectivos **convenios...**”

- Art. 44.- Modalidad dual: “... Para su implementación se requiere la existencia de **convenios** entre las IES y la institución que provee el entorno laboral de aprendizaje.”
- Art. 86.- Cursos académicos de instituciones extranjeras.- “Los cursos de educación continua avanzada que impartan las IES extranjeras deberán contar con el auspicio o aval académico de una universidad o escuela politécnica ecuatoriana, al amparo de un **convenio** aprobado por el CES.”
- Numeral 4, del Art. 93.- Realización de las prácticas pre profesionales: “Para el desarrollo de las prácticas pre profesiones, cada IES establecerá **convenios** o cartas de compromiso con las contrapartes públicas o privadas...”
- Numeral 4, Art. 93.- Realización de las prácticas pre profesionales: “En el **convenio específico** con la institución o comunidad receptora, deberá establecerse la naturaleza de la relación jurídica que ésta tendrá con el estudiante...”
- Art. 100.- Redes entre los distintos niveles de formación de la educación superior: “Las universidades y escuelas politécnica podrán suscribir convenios de cooperación académica con ... para ejecutar proyectos de investigación...orientados a favorecer la calidad de la educación superior.”
- Segundo párrafo del Art. 102.- Redes académicas internacionales.- “Estas redes podrán implementar carreras y programas, para lo cual se requerirá la aprobación y supervisión del respectivo **convenio** y proyecto académico por parte del CES...”
- Disposición General Décima Segunda: “Las universidades y escuelas politécnica ubicadas en la más alta categoría de acuerdo a la evaluación realizada por el CEAACES, o aquellas que ejecutan carreras o programas en **convenio** con instituciones de educación superior extranjeras de prestigio, podrá realizar adaptaciones curriculares hasta en un 25% de la malla...”

Lo resaltada en negrillas es de la autora de esta tesis.

Como se puede evidenciar toda actividad contemplada en los artículos mencionados son canalizados a través de convenios, que se gestionan en la URCI, por tanto es

necesario que estén bajo un control minucioso a fin de contribuir con la gestión académica, de investigación y vinculación con la sociedad de la Universidad de las Fuerzas Armadas, esto adicionalmente recaerá en las evaluaciones del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CEAACES, cuando las IES pasan por el proceso de acreditación.

Sobre el tema mencionado, si bien es cierto, los convenios no son un indicador a evaluar, sin embargo son los instrumentos legales que ratifican y afirman acciones y gestiones realizadas en la educación superior del país.

3.2.3.2 Provisión de material de oficina

Dentro de las responsabilidades de la Asistente es proveer a los colaboradores de la URCI del material de suministros que se adquiere anualmente para el cabal desempeño de las actividades que se realizan en esta Unidad.

- De la solicitud

La Asistentes es la única persona autorizada, conjuntamente con el señor Director para legalizar la solicitud de material de suministros, único documento válido para retirar de la Bodega respectiva, en los momentos que se requiera, observando los horarios de atención que son de lunes a viernes, de 07:30 a 15:30.

- De la provisión

A fin de que la Asistente conozca las necesidades de los profesionales que laboran en la URCI, será pertinente que periódicamente realice consultas que permitan conocer los requerimientos, y en el caso de que no constara en la lista de suministros disponibles, deberá notificar al profesional responsable de las adquisiciones y presupuesto de la Unidad para realizar respectivo trámite, dependiendo de la urgencia o no de realizar el proceso que corresponda.

- Del control

Al inicio del año fiscal, el profesional responsable del presupuesto y adquisiciones entregará a la Asistente un listado del material de suministros que dispone en bodega y del que se va a adquirir en el primer semestre a fin de

que realice los trámites correspondientes para la provisión del material a sus compañeros de oficina.

3.2.3.3 De la atención

Es importante mencionar que una de las funciones prioritarias de la Asistente Administrativa es la atención tanto personal o telefónica que brinde al cliente interno y externo, ya que es ella quien mantiene un control de lo que ingresa y de lo que sale de su Unidad, y es a ella a quien acuden para pedir una información sobre la dependencia, por eso es necesario se observe lo detallado a continuación.

Además la transmisión de información y atención al cliente constituye un pilar fundamental para conocer las necesidades de nuestros clientes y conseguir así satisfacer sus intereses. Fundamentalmente la Asistente de la URCI ya que por sus competencias se encuentra en primera línea de información, más aun considerando que ésta Unidad tiene a su cargo información y documentación que está al servicio de toda la comunidad universitaria para ejecutarse y que sirve de apoyo para toda la actividad académica, pilar fundamental de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Es así que a la hora de evaluar la calidad de la gestión éste es un tema que ocupa un lugar predominante, es por esto que la Asistente, que ésta encargada de atender al público es indiscutiblemente el rostro de la URCI y es responsable de transmitir la imagen del trabajo que se realiza en esta dependencia y que recae en la imagen corporativa; esto constituye la buena o mala publicidad de ésta unidad organizacional.

- **Atención personal:**

La atención presencial se presta a aquellos destinatarios que son considerados clientes de nuestros servicios, especialmente el personal directivo, docente, investigadores, estudiantes y el resto del personal de administración de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Este aspecto constituye gran parte del éxito de la actuación de la Asistente porque va a depender del primer contacto el nivel de satisfacción que el cliente puede llegar a alcanzar. Este primer contacto debe ser con una actitud positiva

de ayuda hacia el cliente tratando transmitir una imagen de plena disposición hacia él.

Para esto es consecuente prestar atención a la comunicación metalingüística, la cual constituye aspectos como:

- ✓ Los gestos: el lenguaje gestual, sobre todo de la cara, deberá resultar acorde a un trato de corrección y educación. Nunca deberán mostrarse gestos de desagrado o dejadez. Se evitará la gesticulación excesiva y las posturas forzadas.
- ✓ El tono de voz: será agradable y cordial.
- ✓ El lenguaje: será sencillo, entendible y discreto.
- ✓ Silencios: positivos (entendimiento), negativos (demasiado largos).
- ✓ Aspecto físico: el personal que atiende al público debe siempre cumplir con la utilización de los uniformes institucionales, ya que este aspecto genera mayor confianza institucional.

El saludo inicial siempre tiene que estar presente en la atención ya que constituye la mínima expresión de educación y cortesía; este aspecto es un gesto de buenas costumbres. Luego es indispensable permanecer atenta a la petición del cliente para proseguir a proporcionar la información requerida, en la que se pueden presentar dos situaciones:

- a. Que se disponga la información. En este caso se transmitirá de manera agradable, cuidando el volumen y el tono de la voz, misma que proyectará seguridad y confianza.
- b. Que no se tenga la información pero se puede recabar en otra Unidad. Esta ocasión se deberá contactar a quienes disponga de la información y transmitirla al usuario.
- c. Que se carezca de la información y que sea imposible obtenerla. En esta vez se entregará una nota donde se describa la ubicación, teléfono y correo electrónico donde podrá obtener la información con el propósito de que el usuario quede satisfecho.

Finalmente se despedirá del cliente con una frase cordial y afectuosa.

- Atención telefónica:

La atención de las llamadas telefónicas empieza ya antes de iniciar la conversación con la prontitud con que descolgamos el teléfono. Lo más recomendable es que el número de tonos no exceda de tres.

Se debe tener el teléfono bien accesible y adoptar una postura cómoda durante su utilización, y sostener el auricular con la mano con la mano izquierda o con la mano derecha si la Asistente es surda, con el fin de tener la mano libre para anotar los mensajes, es necesario vocalizar adecuadamente ya que la velocidad de locución no debe ser tan rápida.

Al descolgar el teléfono lo primero que se debe hacer es dar el mensaje de bienvenida en el que se indicará el nombre de la Unidad, a continuación se expresaría un saludo y/o frase de cortesía, como se puede mostrar en los siguientes ejemplos.

1. Relaciones Interinstitucionales, buen día.
2. URCI, buen día.
3. Relaciones Interinstitucionales, a la orden.

Como norma general se pedirá, si el interlocutor no lo ha hecho antes, que se identifique, y se tomará la precaución de anotar con el propósito de no volver a preguntar su nombre más aún si se necesitaría transferir la llamada a otra persona, y se requiere anunciarlo.

La atención telefónica se presentación habitualmente de dos tipos:

1. Solicitar información pero sin requerir la intervención telefónica de nadie en particular. En este caso se actuará de la siguiente manera:
 - a. Proporcionar la información, si se dispone de ella.
 - b. Si no se dispone de la información o sus necesidades informativas no han sido satisfechas, se procederá a la transferencia de la llamada a la unidad o persona oportuna dentro del Servicio o Unidad.

- c. Si la información solicitada no corresponde a la actividad desarrollada en el Servicio o Unidad, se proporcionará el número de la Unidad correspondiente al servicio o Unidad donde consideremos que puedan solucionar o solventar su consulta o en su caso, la forma de conseguirlo. Por supuesto considerar que el tono de voz demostrará la voluntad de ayudar o no al cliente.
2. Solicitar la intervención de una persona en particular. En esta situación se realizará la transferencia de la llamada.

Finalmente expresará una frase cordial de despedida, en donde se agradecerá la llamada, independientemente de su contenido.

- Interferencia de atención personal o telefónica:
Cuando se produzca una interferencia en una atención personal por una telefónica o viceversa, por regla general es que la prioridad la tiene el cliente al que se le ha atendido en primer lugar.

En esta situación se tomará en cuenta estas dos situaciones:

1. Que se esté en atención presencial ante un cliente y surja la llamada de teléfono de otro.

En este caso, se le preguntará al cliente presencial si tiene inconveniente en que se atienda el teléfono; si se prevé que la duración de la atención a la llamada puede ser prolongada se le invitará al cliente telefónico a contactar más tarde advirtiéndole que en ese momento se está atendiendo presencialmente a un cliente.

2. Que se esté en atención telefónica y un cliente requiera atención personalmente:

En esta situación, expresaremos disculpas ante el cliente telefónico y la indicaremos al cliente presencial que en breve se le atenderá, para así continuar con la llamada telefónica.

3.2.3.4 De la capacitación

Cada vez más el perfeccionamiento de toda actividad profesional es más exigente es por esto esencial que la Asistente siempre esté preocupada de actualizar sus conocimientos, a fin de fortalecer sus destrezas y solventar las inquietudes que se generen en la realización de su actividad.

Este aspecto también es compartido por cada uno de las personas que trabajan y lideran instituciones, es así que la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE anualmente prepara un Plan de Capacitación para el Talento Humano Administrativo. Para éste propósito, la Unidad de Talento Humano requiere que durante el primer trimestre del año fiscal se remita el formulario de detección de necesidades de capacitación para cada funcionario; para lo cual para el caso de estudio es pertinente que la Asistente genere el respectivo formulario conforme los temarios recomendados a continuación:

TEMARIO:

a) REFLEXIONES RESPECTO EL CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL DE LA ASISTENTE

- Rompe tus límites tú tienes el poder
- Rompe barreras físicas y psicológicas que obstaculizan tu avance hacia el éxito
- Técnicas de retrogradación mental para deshacerte de cualquier bloqueo
- Crea el significado y la realización para la vida apasionante que has estado esperando
- Piensa que... eres más poderoso de lo que jamás hayas pensado. pero tus miedos no te dejan actuar. ¡desafíalos!
- ¡Confía en ti y por una vez, date una oportunidad!
- Los juicios personales en la oficina
- Psicología y rol de la mujer en sus facetas cotidianas (madre, esposa y profesional)

b) PROTOCOLO EMPRESARIAL, IMAGEN PERSONAL Y ETIQUETA EJECUTIVA

- La mejor materia prima de tu imagen eres tú mismo
- La importancia estratégica de la Imagen Personal en lo laboral

- La primera impresión.
- El poder de comunicación de la imagen.
- Auto-evaluación personal (no se puede mejorar lo que no se conoce)
- Arreglo Personal. Estilos en el Vestir
- Mejora las respuestas de los demás hacia ti.
- Deseche el hábito de comprar siempre barato.
- Ropa Adecuada para el trabajo. Vístase para el éxito.
- Mujer (Trajes, Faldas, Blusas, Medias, Zapatos y Carteras)
- Evite el "casual friday"
- Conozca el protocolo
- La auto-presentación y presentación de terceros (pararse)
- ¿Cuándo hablar de "tu" y de "usted"?
- Fórmulas de tratamiento.// Atenciones corporativas
- Anfitrión o invitado.// Tipos de Invitaciones

c) VENTAJAS DE LA NUTRICIÓN ADECUADA PARA EL ALTO RENDIMIENTO LABORAL

- Principios esenciales de la alimentación sana
- La adecuada nutrición para un alto rendimiento
- Recomendaciones sobre una nutrición sana para un mejor rendimiento
- Importancia del reflejo de una buena nutrición
- Clasificación de los alimentos
- El peso ideal
- La salud de una ejecutiva es el activo más importante de una empresa

d) ASISTENCIA VIRTUAL 2.0

- La nueva sociedad digital: El mercado digital
- La era Google: La economía de lo gratuito y la eficacia de lo simple
- El “enganche” entre redes sociales: Facebook, Twitter, Youtube, Webside y su utilidad empresarial.

e) REDES SOCIALES: ¿ENTENDEMOS REALMENTE CÓMO FUNCIONAN PARA SACARLES EL MÁXIMO PROVECHO A FAVOR DE LA INSTITUCIÓN?

- ¿Cuál es la actualidad de las redes sociales hoy en día?
- ¿Qué hacer y qué no hacer en las redes sociales? Reputación on line. Marca personal?
- Evitando los errores más comunes que ejecutivos realizan en las redes sociales
- Oportunidades que brindan las redes sociales. Las redes sociales como medios para promocionar personas y negocio.
- Tecnología disponible para Redes Sociales: Facebook, Twitter, Slidershare, LinkedIn, FourSquare, YouTube, WordPress, MySpace, Last.fm, RSS y otros.
- Manejo de Blog y Comunidades Online

f) LA ASISTENTE CON CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

- Bondades de Google Apps
- Configuración de cuentas personales de los correos electrónicos
- Bondades y configuración de la agenda de Google
- Configuración de grupos y contactos
- Los microsítios y su proyección institucional
- Configuración de microsítios personalizados

g) NORMA INEN PARA LA ELABORACIÓN DE OFICIO Y MEMORANDOS

- Formatos para oficios, oficios circulares.
- Formatos para memorandos, memorandos circulares.

La aplicación de esta capacitación dependerán de las ofertas de capacitación que recibiera la Unidad de Talento Humano de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y de las ofertas que la Asistente busque a nivel nacional e internacional para solicitar el auspicio institucional respectivo; en el caso de que no fuera así la Asistente de la URCI, deberá invertir en su preparación en los temas identificados como

importantes por las actividades que realiza y en referencia al nuevo rol que tienen las Instituciones de Educación Superior en el Ecuador.

Ante lo expuesto, también sería importante y significativo proponer la realización de un Encuentro de Asistentes de Relaciones Nacionales e Internacionales de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador, para así lograr consensuar los procedimientos y actividades que se realizan en las Unidades de Relaciones de Cooperación Interinstitucional de las Universidades y Escuelas Politécnica del país.

Ésta propuesta se puede desarrollar de la siguiente manera:

Tema: Encuentro de Asistentes de Relaciones Nacionales e Internacionales de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador

Objetivos:

- Crear relacionamiento directo entre Asistentes Administrativas de las Unidades de Relaciones externas de IES del Ecuador.
- Consensuar sobre la metodología de archivo de los Convenios y Acuerdos institucionales.
- Fortalecer las alianzas de las IES del Ecuador, a través de las personas que manejan y controlan la documentación de relacionamiento institucional.
- Interactuar entre las profesionales responsables de custodiar la documentación al servicio de las comunidades universitarias.
- Discutir sobre los procedimientos que se ejecutan para la legalización de los instrumentos de relacionamiento interinstitucional.

Justificación:

Hoy en día todas las IES del Ecuador están creando Redes académicas que permitan fortalecer y crear vínculos para lograr realizar los reactivos mínimos para la acreditación de carreras, tanto a nivel nacional como internacional; en donde muchas ocasiones estas Redes se quedan plasmadas únicamente en un documento formal legalizado, pero que en su aplicación es necesario la intervención de la profesional de

apoyo inmediato, quien provee del instrumento, además de quien es la responsable de proporcionar la información a todos los usuarios.

Es por eso que se crea la necesidad imperante de que se realicen un evento en donde puedan establecerse los lineamientos y parámetros necesarios para llevar un control óptimo e información actualizada de las relaciones interinstitucionales que se mantienen en las instituciones de educación superior del país.

Fechas:

Este evento se puede realizar en dos días, con el propósito de poder abarcar los temarios propuestos para la ejecución de este encuentro.

Lugar:

Este aspecto se solventaría una vez que se determine que institución pudiera ser la anfitriona del evento académico, considerando adicionalmente que se podrá realizar en un lugar imparcial, como un salón de eventos o actos académicos.

Asistentes:

Se realizaría una convocatoria invitación a todas las Asistentes, Secretarias, personal de apoyo de las Unidades de Relaciones Nacionales e Internacionales de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador.

Temario a tratarse:

- Difusión de relaciones interinstitucionales basada en tecnología web 2.0.
- Discusión sobre la propuesta de creación de un sistema virtual compartido para la actualización de información institucional de las IES del Ecuador.
- Sistema de archivo para los acuerdos y convenios de relacionamiento interinstitucional.
- Discusión sobre los procedimientos universitarios para la legalización de acuerdos y convenios interinstitucionales y creación de un sistema informático para seguimiento del mismo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Sobre lo abordado, es necesario dejar evidencia que el trabajo de la Asistente Administrativa de la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, es representativa y fundamental para la labor que ejecuta dicha Unidad, con el objetivo de cumplir con la misión y visión de la Institución, a la que se debe.

Ante esto es menester detallar las principales cualidades que debe tener una Asistente para que se desempeñe en la URCI.

- Empatía.
- Sistema de Archivo
- Agilidad para tramitar documentación
- Trabajo en equipo
- Integridad Institucional
- Atención telefónica

La profesión de la Asistente exige el dominio de diversas técnicas, pero ello no es suficiente, también hay que adquirir una personalidad determinada para poder ser capaz de manejarse ante cualquier situación que se presente en la Institución, estudiar con atención el aspecto humano, sin descartar la capacitación que ayuda a desarrollarse dentro de los parámetros necesarios que la vida profesional le exige.

Las relaciones humanas son el camino que facilitan el diario convivir en una empresa, tanto interior como exteriormente; este camino de la vida profesional se ve adornado por cualidades importantes, como son: interés, colaboración, trato agradable, buen gusto, apariencia adecuada, seriedad, comprensión, don de gente, entre otras. En la psicología de la asistente es esencial el autocontrol de las emociones. Una buena profesional no ha de temer nunca al fracaso, y debe manifestarse en todo momento confiada y segura de sí misma.

Calidad Total significa: Excelencia en la persona. Si se habla de la palabra TOTAL, se comprenderá que tiene que esforzarse en el comportamiento, preparación y responsabilidad para sumir todo lo que está a su cargo; de esta forma, se ayudará a

contagiar a los que trabajan a su alrededor, con la posibilidad de que ellos también sean personas EXCELENTES.

Nuestro éxito futuro requiere compromiso, trabajo duro, esfuerzo, entusiasmo, cooperación, solidaridad con nuestra empresa, deseo de prestar servicios de calidad, percepción clara de las necesidades de los clientes, profesionalismo en la forma de operar, integridad, visión de las metas y objetivos y entusiasmo por los trabajos que nos sean encomendados.

Ante lo mencionado se puede concluir que la calidad total en la Asistente de la URCI se logra con la exactitud con la que realiza cada actividad en su área de trabajo y de gestión, así como la de su integridad personal. Todo esto implica que la calidad en su labor tiene un significado especial; pues con un mensaje bien escrito, una atención amable y cordial al cliente interno y externo, presencia ideal para lograr ganar la efectividad, eficacia y eficiencia en sus tareas asistenciales.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de contribuir en el proceso de mejoramiento continuo de las funciones que desempeña la Asistente Administrativa de la Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, se recomienda aplicar las recomendaciones presentadas durante el análisis del presente trabajo de graduación, mismas que se detalla a continuación, y que en su momento fueron sustentadas.

- **Capacitación**

Uno de los aspectos más importantes que debe tener una Asistencia es su proyección profesional que debe siempre reflejar y para esto debe considerar la capacitación, es por este motivo que sustentado en el análisis realizado en el numeral 3.2.1.1 es necesario que Asistente se autofinancie o busque fuentes de financiamiento para que logre una preparación académica de nivel tecnológico o de tercer nivel, a fin de poder lograr un conocimiento más sustentado de cada una de las actividades que debe cumplir, además este aspecto será preponderante para que sus sugerencias y recomendaciones a las actividades de la Unidad sean mejor consideradas.

Además, se recomienda realizar la gestión necesaria ante la Unidad de Talento Humano para que se aplique el programa de capacitación continua detallado en el numeral 3.2.2.4, así como también iniciar las invitaciones respectivas a las demás instituciones de educación superior para crear la Red de Unidad de Relacionamento para contribuir al mejor desempeño de las actividades de cooperación a nivel nacional.

- **Funciones**

Con detalle se muestra en el Capítulo III cada una de las prioridades para la Asistente, ante esta situación en la parte medular de las funciones de la Asistente Administrativa es necesario y recomendable ponga en aplicación el Sistema de Gestión Documental propuesto para la Unidad, que está descrito en el numeral 3.2.2.1, que en la parte primordial es:

- Iniciar la aplicación del formulario de ingreso y seguimiento de la documentación que ingresa y egresa de la Unidad.
- Implementar la propuesta de archivo por expedientes propuestos y que constan en la página 72 y 73.
- En referencia al numeral 3.2.2.2 y en vista de que se requiere de suministros para la implementación del archivo propuesto, será necesario que los materiales necesarios consten en el Plan Operativo Anual de Contrataciones del 2014, a fin de que la Unidad de Logística realice la adquisición respectiva.

Así mismo y considerando los cambios organizacionales que está pasando la Universidad objeto de estudio, es necesario considerar cada uno de los aspectos mencionados, pero como prioridad la **Integridad Institucional, ya que** es imperante la necesidad de que la Asistente tenga una buena aceptación y actitud para el cambio, a fin de actualizar y promover los cambios que se requieran para lograr un mejor aporte en vista de las nuevas disposiciones legales que se están generando a nivel nacional, para las instituciones de educación superior del Ecuador.

Esto le permitirá adentrarse en los cambios que se están generando, ya que como la Universidad contará con el apoyo y respaldo de personal de las Fuerzas Armadas, es acertado que vaya orientando sus esfuerzos al aprendizaje de los grados militares, de las tres ramas de las Fuerzas Armadas.

Finalmente, para que logre una adecuada integración institucional es necesario que la Asistente tenga y busque el tiempo necesario para leer las nuevas regulaciones del Sistema de Educación Superior del Ecuador, así como también la documentación legal sobre la conformación de la nueva Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, ya que con el conocimiento de estos instrumentos institucionales podrá orientar sus esfuerzos en la medida en que la institución necesita, con profesionalismo, dentro de su gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Escuela Politécnica del Ejército. (08 de 04 de 2008). Orden de Rectorado. N° 2008-005-ESPE-a-3. Sangolquí, Pichincha, Ecuador.
- Consejo Nacional de Archivo. (7 de julio de 2005). Resolución N° CNA-001-2005. *Instructivo de Organización básica y gestión de archivos administrativos para cumplir con lo dispuesto en la Ley Orgánica y Reglamento General de Transparencia y Acceso a la información pública*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Consejo Nacional de Archivos. (25 de 07 de 2005). Resolución N° CNA-002-2005. *Resolución N° CNA-002-2005*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ejército, E. P. (09 de 04 de 2013). *Orden de Rectorado N° 2013-098-ESPE-a-3*. Sangolquí, Pichincha.
- Ejército, E. P. (9 de abril de 2013). Orden de Rectorado. N° 2013-098-ESPE-a-3. Sangolquí, Pichincha, Ecuador.
- Escuela Politécnica del Ejército. (7 de abril de 2008). Orden de Rectorado. N° 2008-055-ESPE-a3. Sangolquí, Pichincha, Ecuador.
- Escuela Politécnica del Ejército. (2013). *Sistema de Gestión de Calidad de la ESPE*. Recuperado el 2013, de Mapa de Procesos:
<http://sgc.espe.edu.ec/Paginas/mapa.html>
- Fernández, M. M. (2007). Procesos de trabajo, Teoría y Casos Prácticos. En M. M. Fernández. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Fernández, M. M. (2007). Procesos de trabajo, Teoría y Casos Prácticos. En M. M. Fernández. Madrid: Pearson Educacion, S.A.
- French, W. L., & Cecil H. Bell, J. (2000). Desarrollo Organizacional. En W. L. French, & J. Cecil H. Bell, *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización* (pág. 99). México: PRENTICE -HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
- French, W. L., & Cecil H. Bell, J. (2000). Desarrollo Organizacional. En W. L. French, & J. Cecil H. Bell, *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de*

- las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización* (pág. 105). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Iv. (s.f.). *clusterfie.epn.edu.ec*.
- Iván Bernal, P. (s.f.). *clusterfie.epn.edu.ec*. Recuperado el 2012, de http://clusterfie.epn.edu.ec/ibernal/complemento/Garcia_Spanish.htm
- Iván Bernal, P. (s.f.). *clusterfie.epn.edu.ec*. Recuperado el 2012, de http://clusterfie.epn.edu.ec/ibernal/complemento/Garcia_Spanish.htm
- Lewin, K. (1947). "Frontiers in Group Dynamics", *Human Relations*. En K. Lewin, *Frontiers in Group Dynamics", Human Relations* (págs. 150-151).
- Liceo Fernández Madrid. (2002). Seminario CPP Sistemas de Calidad . Quito.
- Moreno-Luzón, M., & Fernando Peris Bonet, T. G. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizacions*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Sánchez, J. O. (2001). El líder del siglo XXI. En J. O. Sánchez. Miami: Unilit.
- Sánchez, J. O. (2001). El Líder del Siglo XXI. En J. O. Sánchez. Miami: Unilit.
- Shirberg, A. (2010). *Liderazgo práctico*.
- Shriberg, A. (2004). *Liderazgo práctico*. En A. Shriberg. México: Cecsa.
- Shriberg, A. (2004). *Liderazgo Práctico*. En A. Shriberg, *Liderazgo Práctico: principios y aplicaciones* (pág. 69). Compañía Editorial Continental.
- Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. (agosto de 2013). www.espe.edu.ec. Recuperado el agosto de 2013, de ESPE: www.espe.edu.ec
- Wikipedia. (s.f.). *Ciclo PDCA*. Obtenido de http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA
- Wikipedia. (s.f.). *subst:Aviso referencias/Calidad*. Recuperado el 2013, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>