



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

EDUCACION CONTINUA

**ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DE LA FUNCION GESTION
ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY A PARTIR DEL INFORME FINAL
DEL PROYECTO DE AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE
MAGÍSTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA**

AUTOR: JUAN FERNANDO VANEGAS CRESPO

DIRECTOR: DR. MARIO MOLINA

CUENCA - ECUADOR

2006



INTRODUCCION

La Universidad del Azuay consciente de la problemática que vive el campo educativo de la educación superior, se ha planteado el reto de contribuir de una manera efectiva y con bases sólidas propuestas de cambio al interior de la misma y para nuestra sociedad, a través de sus funciones sustantivas: Gestión Administrativa, Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad, en base al Proyecto de Autoevaluación Institucional, el mismo que ha tenido la participación decidida de toda la comunidad universitaria.

Al ser parte de la Universidad como alumno de los estudios de la Maestría en Docencia Universitaria, y a lo largo de la misma haberme compenetrado en los temas inherentes a la problemática de la educación superior en nuestro país, es para mi importante centrar mi atención y tomar como tema de tesis el Proyecto de Autoevaluación de la Universidad del Azuay desde la perspectiva de la Función Administrativa, para a través de un análisis de la información obtenida recavar aspectos de interés que pueden ser importantes para el mejoramiento Institucional.

Es por ello que el presente trabajo investigativo en su primer capítulo se aborda aspectos teóricos sobre las nuevas tendencias administrativas: El Modelo sistémico, los Modelos de Gestión Administrativa: Gestión basada en Procesos y Gestión basada en Competencias, así como Sistemas de Calidad en la Educación Superior. Estas teorías brindarán un sustento a través del cual se plantearán las propuestas necesarias para ponerlas en práctica en la Función Gestión Administrativa.

En el capítulo II se realiza el análisis de la información a través de los datos obtenidos en el Informe Final del Proyecto de Autoevaluación el mismo que permite obtener valiosa información al correlacionar las percepciones que tienen los diferentes tipos de informantes tomando como referentes las características y estándares de calidad; así como también obtener



información por Facultades. A través de la información obtenida es posible detectar puntos fuertes y al mismo tiempo áreas en las que se debe mejorar.

En el tercer capítulo se establecen las propuestas de mejoramiento que han resultado del análisis de la información y que se convierte en material importante para la aplicación de las teorías abordadas en el primer capítulo.

Un cuarto capítulo cuyo objetivo ha sido el dar mi aporte personal para de esta manera contribuir con el gran trabajo que la Universidad del Azuay ha emprendido, contiene Conclusiones y Recomendaciones que servirán como propuestas de mejora Institucional y material base para la implementación o mejora de procesos de recursos humanos, administrativos y de gestión de calidad, que la función Gestión Administrativa debe emprenderlos con el fin de buscar la eficiencia organizacional.



CAPITULO 1

FUNCION GESTION ADMINISTRATIVA

1 Introducción

La presente investigación analizará la Función Gestión Administrativa de la Universidad del Azuay basándose en el Informe Final del Proyecto de Autoevaluación Institucional, centrandose su atención en el modelo administrativo actual, para sobre esta realidad determinar e ir construyendo propuestas de innovación en el ámbito de la Gestión Administrativa que se ajusten a las demandas y dinámicas que la sociedad actual y el entorno laboral exigen.

1.2 Contextualización

1.2.1 Contexto macro

La sociedad ecuatoriana sufre una crisis en diversos ámbitos: económico, político, social, productivo, moral, institucional y educativo lo cual se evidencia por los bajos niveles que muestran los diversos indicadores de desarrollo; en efecto, el índice de crecimiento del país en los últimos años, apenas tiene cifras positivas, los de pobreza muestran valores superiores al 75% y con una tendencia a seguir incrementándose, la educación sufre una crisis en todos sus niveles, tanto de calidad como en cobertura, se manifiesta en la falta de infraestructura, maestros mal remunerados, falta de presupuesto que incide en paralizaciones permanentes, la primaria, la secundaria y la enseñanza superior no están debidamente articuladas y conectadas.



Los problemas que afectan a la Universidad para cumplir adecuadamente su papel se los atribuye a la carencia de políticas educativas acordes a las necesidades del entorno, la proliferación de centros de educación con poca capacidad de cumplir sus funciones, la falta de preparación de los estudiantes que ingresan a la Universidad evidencia la desconexión entre la educación media y la superior, la disminución de las dotaciones presupuestarias, la desmotivación de los docentes que recibe remuneraciones no adecuadas. En general se puede describir una necesidad de mejorar la calidad del quehacer universitario, y de transparentar la gestión y actividad que desarrolla.

El problema central constituye la insuficiente respuesta de la Universidad ecuatoriana a los requerimientos del desarrollo del país en el campo de la gestión administrativa, por lo que frente a las exigencias de nuestra época considero importante la construcción de nuevas posibilidades y alternativas en este campo a través de propuestas de modelos de gestión basado en procesos y el modelo de gestión por competencias que nos permitan cambios ágiles e integrales para dar sustento a la permanencia, competitividad y posicionamiento.

Y en el caso de la Universidad del Azuay, con el afán de mejorar los sistemas administrativos y también con el fin de cumplir los requerimientos para la acreditación, ha iniciado un proceso de Autoevaluación institucional, a partir del cual se planteará los programas y planes de mejoramiento que permitan alcanzar niveles de calidad administrativa que solvente adecuadamente a los procesos de educación superior de la Universidad.

1.2.2 Contexto micro

La Universidad del Azuay es un centro de estudios de educación superior que cuenta con las siguientes facultades:

- Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación
- Ciencias de la Administración
- Ciencia y Tecnología
- Diseño



- Teología
- Ciencias Jurídicas
- Medicina

Desde sus inicios la Universidad del Azuay ha realizado un trabajo serio y responsable con miras a lograr objetivos en sus diferentes ámbitos propios de una institución de educación superior; prueba de ello ha constituido el sistema de evaluación en las diferentes funciones tales como: gestión administrativa, docencia, investigación y vinculación con la colectividad, sistema orientado hacia la corrección y mejoramiento permanente basado en la calidad y eficiencia institucional.

La Universidad del Azuay se rige por las políticas, y distintos estamentos dirigidos por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) y es así que asume el reto y el compromiso de ejecutar el proceso de autoevaluación en noviembre de 2004 y se constituye en la primera Universidad en el Ecuador en presentar su Proyecto de Acreditación y obtener su aprobación por parte del CONEA para su ejecución en el 2005 y obtención de la acreditación en junio de 2006.

1.3. La gestión administrativa

La Gestión Administrativa constituye un apoyo importante dentro del desarrollo de la educación, y está referida a las actividades vinculadas a la planificación, organización institucional, su dirección y gestión efectiva, el manejo económico-financiero y la evaluación-acreditación institucionales, orientada al eficiente funcionamiento de la Universidad y a la consecución de resultados efectivos en beneficio de la sociedad. También comprende los servicios que presta la institución en beneficio de la comunidad universitaria.

En el proceso administrativo desempeña un papel relevante el liderazgo y la dirección efectiva, por cuanto son esenciales para la toma de decisiones a favor de los procesos de transformación de la Universidad.

La Universidad del nuevo milenio requiere con urgencia de un cambio radical para volverla más ágil y eficiente, más participativa; la tarea no es



tan fácil sin embargo hay que ponerla en acción por el bien de la institución.

En los actuales momentos es de vital importancia una descentralización de la administración que permita a través de este mecanismo involucrar a las facultades y algunas dependencias de la Universidad más competencias y responsabilidades de orden administrativo sin descuidar los sistemas de control y evaluación.

Resulta una necesidad crear proyectos de modernización administrativa, así como también la aplicación de modelos basados en procesos y en competencias, los mismos que llevarán a simplificar trámites en algunos casos y a dar agilidad y eficiencia al funcionamiento administrativo.

Estos procesos requieren de la participación de personal formado y de recursos materiales (físicos y equipamiento), de información y económicos. En el contexto de las funciones sustantivas, la autoevaluación abarca a todo el quehacer universitario.

Figura 1 Funciones y ámbitos de análisis



Fuente: Documentos técnicos CONEA



1.3.1 ÁMBITO DE ANÁLISIS

Atendiendo a sus aspectos más relevantes la función Gestión Administrativa engloba los siguientes ámbitos:¹

- Misión y Plan Institucional
- Administración y Gestión
- Presupuesto y Recursos Financieros
- Bienestar Universitario

El Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CONEA), organismo que controla el nivel de desempeño de las actividades en las instituciones superiores evalúa la función Gestión administrativa a través de nueve características y treinta y ocho estándares, los mismos que permiten asegurar una estructura organizacional cuyos objetivos y metas propuestas estén en relación o en correspondencia entre las actividades académicas y las actividades administrativas.

1.4. Marco teórico

El estudio analítico de la Función Gestión administrativa al que me voy a referir en este trabajo tendrá como sustento y marco referencial el Modelo sistémico, los Modelos de Gestión Administrativa: Gestión basada en Procesos y Gestión basada en Competencias , así como Los Sistemas de Calidad en la Educación Superior

1.4.1 El Modelo sistémico²

1.4.2. Ubicación temática

Las instituciones sociales y dentro de estas la educativa, para ser diagnosticadas, evaluadas y administradas adecuadamente requieren ser vistas sistemáticamente. El concepto de "sistema" nos resultará útil como herramienta conceptual y de análisis, porque permitirá visualizar a la

¹ CONEA, Serie de Documentos Técnicos

² DELGADO GUTIERREZ, José, Análisis Sistémico, Su aplicación a las comunidades humanas, CIE, Madrid, 2002.



institución como un “todo” heterogéneo de seres humanos, ordenado y en interacción permanente. Enmarcados en este principio conceptual consideramos a los propósitos y políticas institucionales (visión, misión, estructura organizativa, etc) como partes constitutivas de un todo coherentemente articulado entre sus partes, componentes y procesos que lo integran, y que éste, en la práctica, es concebido como una entidad en la que influyen intereses humanos, actividades y cometidos.

La teoría General de sistemas “enfatisa el análisis del sistema total, en lugar de detenerse en las partes o subsistemas componentes... se esfuerza en conseguir la eficacia del sistema total, más que por mejorar la eficiencia de las partes o subsistemas sin tener suficientemente en cuenta la interdependencia e interconexión de cada una de las partes que interactúan”³. Estas consideraciones no sólo son válidas para aplicar en una institución docente, sino también para todo el sistema educativo. No afirmamos que sea la única manera significativa de estudiar la administración y las organizaciones. En este momento, asoma como la más significativa, considerando el desarrollo actual de la ciencia y las transformaciones que se han ido dando en las organizaciones.

1.4.3 Definición de sistema

Aunque no existe un concepto preciso de lo que es o representa un sistema de trabajo, se tratará de establecer un concepto de lo que significa SISTEMA:

- Un sistema es “una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las organizaciones” (Menschel Richard F. Management by System, McGraw-Hill)
- “Sistema es una serie de funciones, actividades u operaciones, ligadas entre sí, ejecutadas por un conjunto de empleados para obtener el resultado deseado.”

³ DELGADO GUTIERREZ, José, Análisis Sistémico, Su aplicación a las Comunidades humanas, CIE, Madrid, 2002



- “Un sistema es un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular, de acuerdo con un plan”

SISTEMA=ORGANIZACIÓN que posee:

- 1- Una ESTRUCTURA (orden de elementos integrantes)
- 2- Una FUNCION (orden de procesos)
- 3- Una FINALIDAD (razón de ser)

En todas las definiciones se encuentran implícitos elementos característicos de los sistemas tales como:

- a) conjunto o combinación de cosas o partes;
- b) integradas e interdependientes
- c) cuyas relaciones entre sí, las hacen formar un todo unitario y organizado.
- d) Que cumplen con un propósito o realiza determinada función.

Lo que lleva a concluir que el funcionamiento del sistema es un conjunto complejo de interacciones entre las partes, componentes y procesos que lo integran, que abarcan relaciones de interdependencia entre dicho complejo y su ambiente. Un sistema se comporta como un todo inseparable y coherente. Sus diferentes partes están interrelacionadas de tal forma que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total.

1.4.4. Características de un sistema

Una característica esencial de una totalidad es la “sinergia”.

Como un sistema es un todo inseparable, resulta que “un sistema no es la simple suma de sus partes, sino que la interrelación de dos o más partes resulta en una cualidad emergente (gestalt) que no se explica por las partes consideradas separadamente”.



Dicho de otra manera, la “sinergia” se refiere a que la totalidad del fenómeno no es igual a sus partes, sino algo diferente y superior, por lo que, si queremos conocer y analizar la gestión administrativa de cualquier organización, tendremos que mirar no a sus partes una por una, sino a (la complejidad de) su organización y a las resultantes que de ella surjan.

1.4.5 Un sistema es una entidad independiente y un todo coherente⁴

Cuando utilizamos la teoría de sistemas para comprender o estudiar algún fenómeno, debemos entender que un sistema es ante todo una entidad independiente, no importa que a su vez pertenezca o sea parte de otro sistema mayor.

Las Universidades en la actualidad tienden a acoger el Modelo sistémico de Educación para adoptar una política que guíe los procesos dirigidos al desarrollo de un Centro de Educación Superior para atender las necesidades y fortalecer las iniciativas.

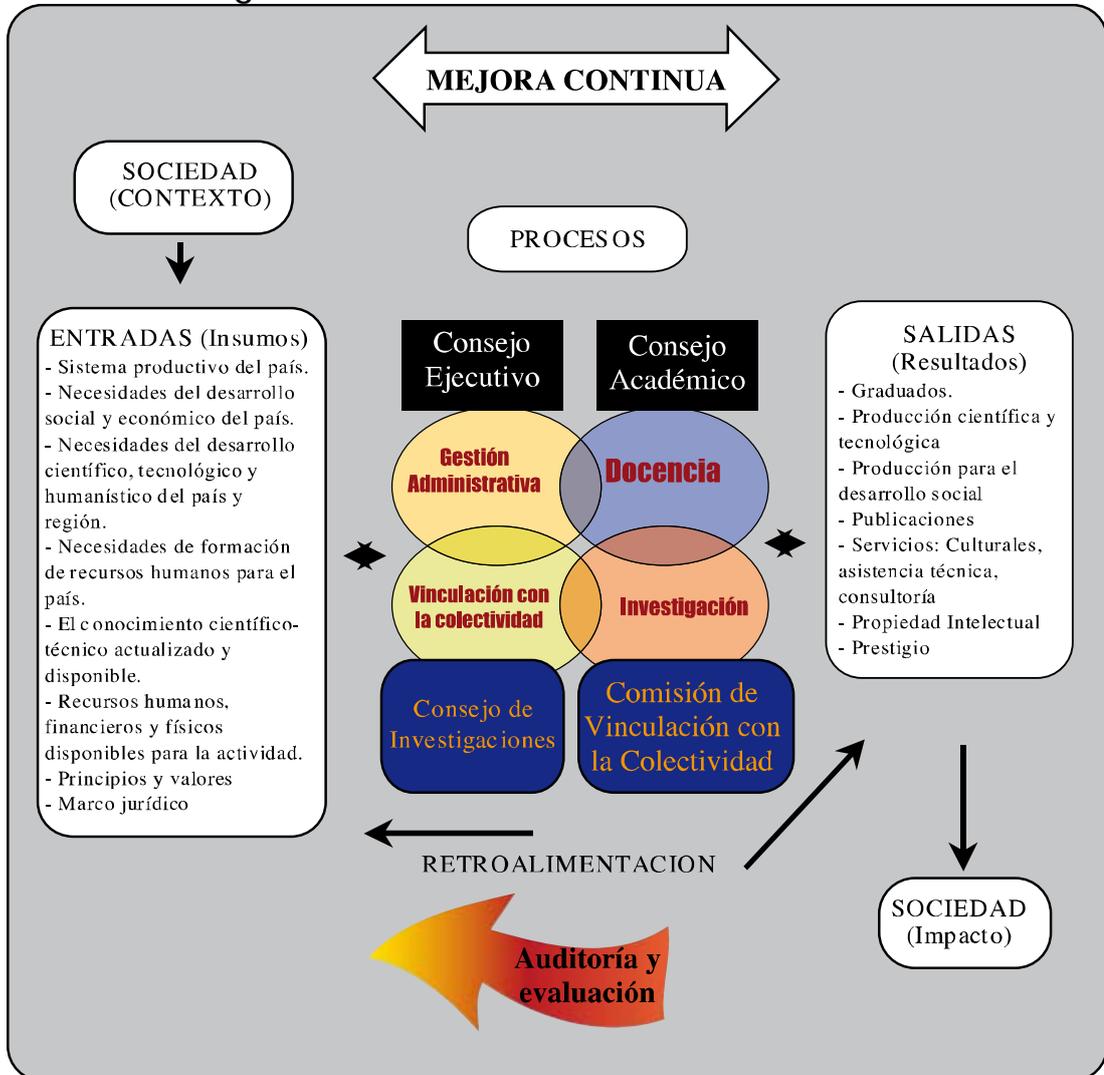
“La Universidad adopta sistemas mediados por tecnologías de información, tradicionales e innovadoras, donde el proceso de aprendizaje se desarrolla en un ambiente dinámico y social con el propósito de que el individuo construya conocimiento e intercambie información mediante una interacción pluridireccional, sincrónica y asincrónica con el propósito de desarrollar sus facultades intelectuales, estéticas, éticas, espirituales y morales.” (Comité Sistémico Modelo ED-SUAGM 2004)

La Autoevaluación concebida como sistema, contempla un componente de entrada que tiene que ver con el contexto y el uso de los recursos; un componente de procesos: la interacción de los recursos humanos, tanto en la formación como en la investigación, gestión y vinculación con la colectividad; de ello resulta un componente final que se traduce en los resultados, esto es los profesionales, producción científica y tecnológica y

⁴ WAZTALWICK, Teoría de la comunicación humana, Herder, Barcelona, 1993

servicios que se ponen a disposición de la sociedad para el impulso del desarrollo nacional o regional con ética y principios humanísticos.

Figura 2 Modelo sistémico de la autoevaluación



Fuente: Informe Final del Proyecto de Autoevaluación de la Universidad del Azuay



1.4.6 Orientación a alcanzar un estado estable institucional⁵

El estado estable es la situación de máximo orden estructural como funcional.

El objetivo de toda organización es el mantenimiento a lo largo del tiempo de su propia existencia. Pero ello sólo es posible si cumple con la misión dentro del entorno-sociedad que tiene asignada. El logro de ese objetivo es alcanzar (como sistema) el estado estable.

El estado estable depende de prácticamente todo:

1°- Del proceso de entrada de materia y energía. Tanto el exceso como el defecto de entrada hacen que el sistema se vea perturbado bien por saturación o por carencia.

2°- Del proceso de entrada de información. El exceso supone una sobrecarga de información que satura los canales, y puede confundir extraordinariamente al decisor. La carencia supone "ir a ciegas", no conocer los cambios del entorno, y por ello no poder cambiar de estrategia a tiempo. Los cambios en los "inputs" de información suelen conducir a la necesidad de innovación, de dar soluciones nuevas a nuevos problemas. En este caso la Universidad del Azuay debe considerar que la información es fundamental para un buen sistema de comunicación, por lo que se debe tener los canales adecuados y ser selectivos o propiciar información pertinente que oriente al trabajo administrativo, académico, de vinculación con la colectividad y la investigación, ya que esto marcará el nivel de efectividad en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3°- Del proceso interno de producción. Tan negativa es la caída de la producción como la sobrecarga, en ambos casos el resultado final es una caída en la calidad. La Universidad del Azuay debe realizar profundas reflexiones de sus actividades productivas en los niveles de función, con el

⁵ DELGADO GUTIERRES, José, Análisis Sistémicos, Su aplicación a las comunidades humanas, CIE, Madrid, 2002



fin de balancearlas acorde a las necesidades de la sociedad y del entorno, esto es no rezagarse de la competitividad interuniversitaria, ni tampoco “sobrecargar la producción en sus niveles”, ya que puede desencadenar una sobresaturación de profesionales o una caída de la calidad de los mismos.

4°- Del proceso de información interna. Este proceso es responsable de conservar en un nivel aceptable, cuando menos, una serie de recursos “intangibles”, pero que suponen una auténtica fuerza motriz para la marcha de la organización, en la medida en que el factor humano es crucial. Son la motivación, la productividad, el rendimiento, la eficiencia, la satisfacción, la coordinación y la capacidad de resolución de conflictos, todos basados en los procesos de comunicación e información, por lo que la Universidad del Azuay deberá considerar fortalecer la información y comunicación interna.

5°- De los circuitos de realimentación. Las relaciones entre elementos responden en general a circuitos feedback. Conociendo el objetivo final el decisor es capaz de ajustar la dinámica de los elementos activos de la organización en función de la información que recibe de ellos, con el fin de tomar las acciones correspondiente para realinear las estrategias para el cumplimiento de objetivos, aquí juega un papel preponderante el liderazgo y trabajo en equipo como elementos que generan o manejan el feedback.

1.5. MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1.5.1 Gestión basada en procesos⁶

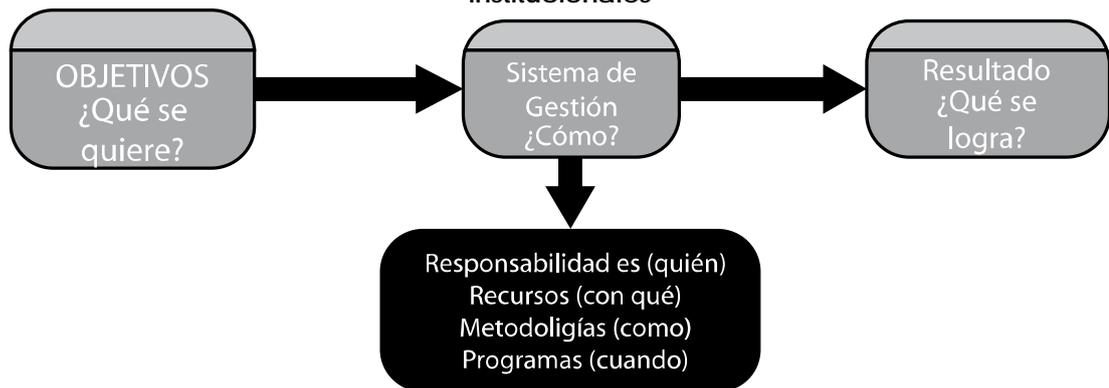
En la actualidad es innegable el hecho de que las organizaciones estén inmersas en entornos competitivos y globalizados, entornos en los que toda organización que desea tener éxito (o, al menos subsistir) tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados”; para lo cual es necesario que las

⁶COLECTIVO DE AUTORES, Instituto Adaluz de Tecnología, Guía para una Gestión Basada en procesos. 2002

organizaciones adopten herramientas y metodologías a fin de configurar su sistema de gestión.

Sistema de gestión que ayude a una organización a establecer, las metodologías, responsabilidades, los recursos, las actividades... que le permitan una gestión orientada a la obtención de los objetivos propuestos.

Figura 3 Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos institucionales



El enfoque basado en procesos sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso” (ISO 9000:2000)

Pero para entender este principio es necesario conocer qué se entiende por proceso. Según la norma ISO 9000:2000, un **proceso** es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas o resultados”.

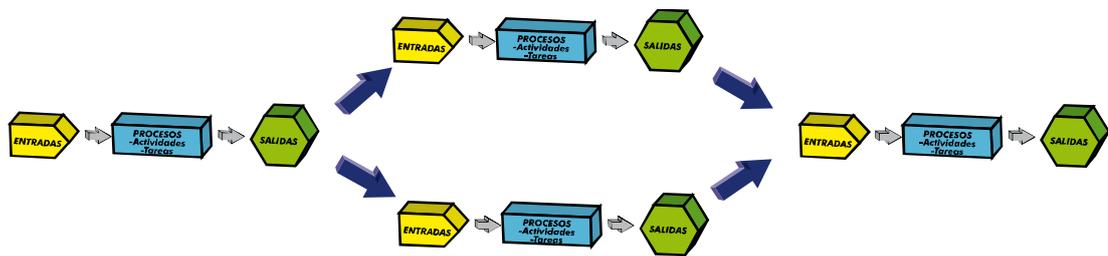
Figura 4: Elementos que intervienen en un proceso



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Los procesos para formar un sistema se interrelacionan entre sí, bajo una dirección y gestión apropiada que conlleve a lograr una eficiencia de los mismos en términos de optimización de recursos, rapidez de unión en sus interfaces y tiempos de respuestas óptimos y apropiados.

Figura 5 Procesos que forman un sistema para la obtención de resultados



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Elaborado por F. Vanegas

1.5.2. Procesos aplicables a la Función gestión administrativa

En el modelo de acreditación del CONEA, según mi presente propuesta he categorizado los siguientes procesos aplicables a la función Gestión Administrativa:

1.5.3 PROCESOS ADMINISTRATIVOS, DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATÉGICOS:

Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves estratégicos

- Si relacionamos con las características de calidad para la Universidad Ecuatoriana emitidas por el CONEA, estos procesos estratégicos lo encontramos en las características 1 y 2 de la función gestión administrativa, características que hacen relación a la Misión y a la planificación, operativización y evaluación del desarrollo institucional

1.5.4 PROCESOS OPERATIVOS Y DE PRODUCCIÓN

Son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de "línea".

Este proceso está estrechamente relacionado con la característica 3, la misma que tiene que ver con la estructura organizacional de la Universidad y por lo tanto con todos los procesos: académicos, administrativos, de vinculación con la colectividad, etc.

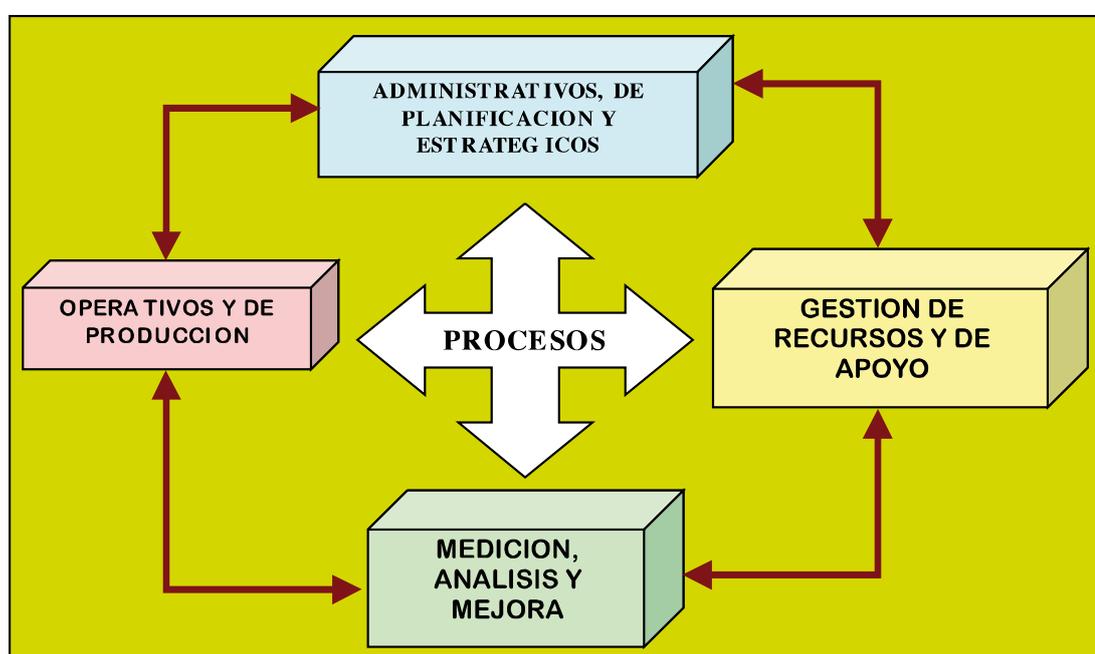
1.5.5 PROCESOS DE GESTIÓN Y DE APOYO

Se suelen referir a procesos relacionados con recursos, su obtención y sus mediciones, que permiten proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo y otros); dan soporte a los procesos operativos.

1.5.6 PROCESOS DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Son aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora en base a su retroalimentación.

Figura 6 Procesos aplicables a la gestión administrativa

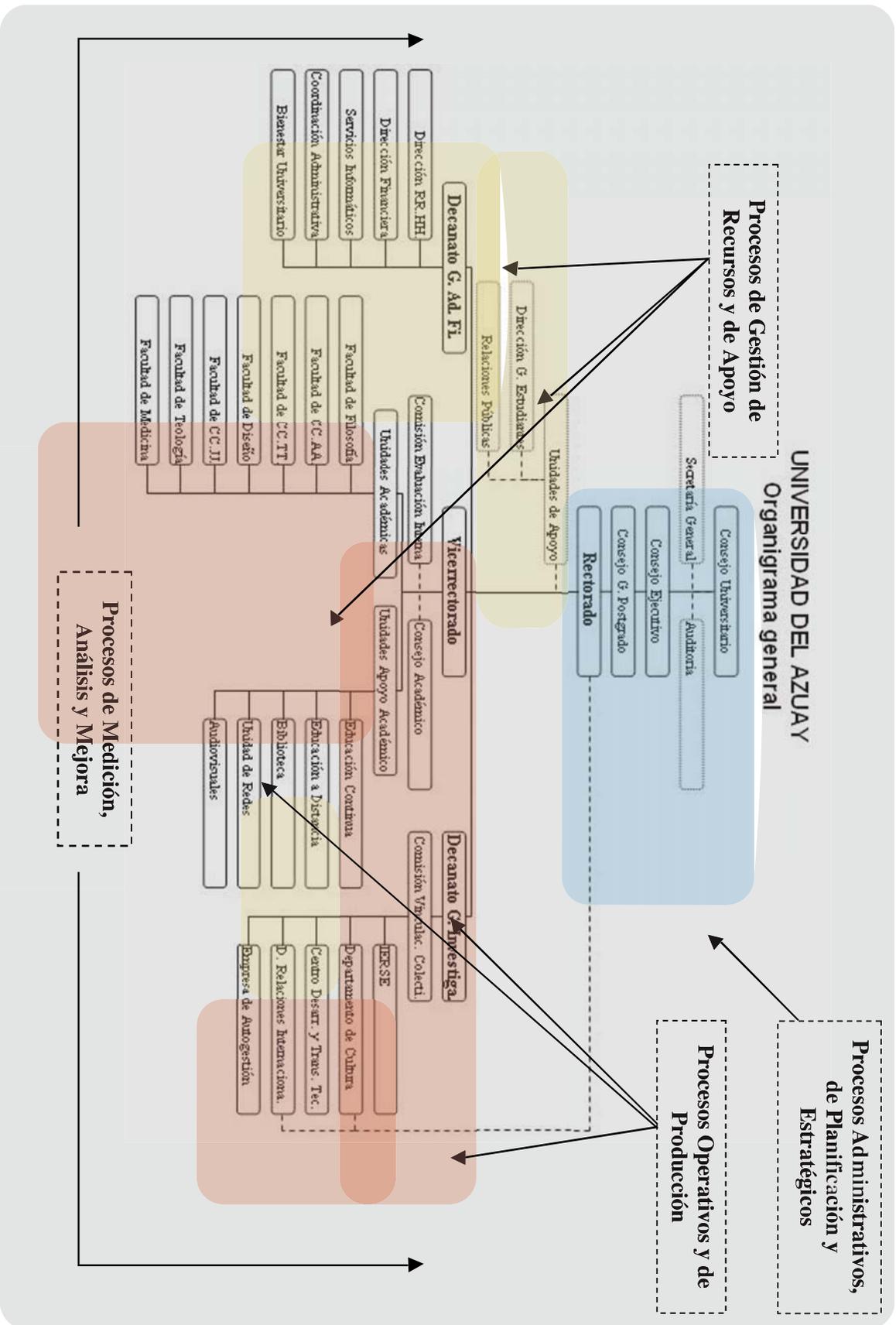


Fuente: Guía para una gestión basada en procesos Elaborado por F. Vanegas

1.5.7 Aplicación de los procesos en el Organigrama de la Universidad del Azuay

El gobierno de la Universidad es ejercido jerárquicamente por los siguientes organismos y autoridades:

- | | |
|--|--------------------------------|
| a) <u>Consejo universitario</u> | e) Decanos Generales I-A-F |
| b) <u>Consejo Ejecutivo</u> | f) Seis Consejos de Facultad |
| c) <u>Rector</u> | g) Seis decanos de facultad |
| d) Vicerrector | h) Seis subdecanos de facultad |
| i) Directores Generales y Directores de Escuelas, Departamentos o Instituciones. | |





1.6. Modelo de Gestión por Competencias

Las organizaciones dado los cambios que han sufrido en éstos últimos tiempos, producto de la globalización, el desarrollo tecnológico y de las comunicaciones, se han visto en la imperiosa necesidad de buscar factores eficaces que les permitan lograr sus objetivos, y una herramienta que permite este desafío es sin duda la Gestión por competencias, mediante la cual es posible desarrollar y lograr el compromiso del capital humano. Además es posible desarrollar una identidad propia como institución, desarrollar valores lo que hace que se obtenga una ventaja competitiva.

Las transformaciones políticas, sociales y económicas de nuestra sociedad han modificado y están haciendo más exigente el perfil de aptitudes básicas que todos deben poseer como satisfacción mínima para poder participar activamente en la vida laboral, familiar y comunitaria.

La administración moderna se basa en los llamados modelos de competencia que tienen como objetivo principal contar con el recurso humano con el más alto potencial laboral, basado en todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc) requeridas para desempeñar un cargo o actividad en el máximo nivel de rendimiento

1.6.1 Ventajas del modelo de gestión por competencias.

La mayor parte de las organizaciones no invierten en el desarrollo de sus equipos y en el desarrollo de su recurso humano, y varios son los motivos, inexistencia de políticas y estrategias de administración, desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como recurso de la empresa que puede constituirse en una ventaja competitiva.

La gestión por competencias aporta las siguientes ventajas:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.



- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados

Al abordar la Función Gestión administrativa de la Universidad del Azuay como tema de este trabajo investigativo es necesario recalcar la importancia que tiene los integrantes de la comunidad universitaria en su desarrollo de competencias para cumplir funciones específicas, interdependientes y complementarias en forma integrada y sistémica para el logro de objetivos institucionales.

1.6.2 Definición de Competencias⁷

Competencia: “Es una configuración psicológica que integra diversos componentes cognitivos, meta cognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad en estrecha unidad funcional, autorregulando el desempeño real y eficiente en una esfera específica de la actividad, en correspondencia con el modelo de desempeño deseable socialmente construido en un momento histórico concreto”. Beatriz Castellanos

Persona competente: una persona competente es aquella que posee el nivel de competencias para la vida, para el trabajo, para la convivencia social, requeridas en situaciones específicas. No se refiere solamente a la técnica, es decir al uso y aplicación de procedimientos y recursos para lograr algo, sino a la capacidad de comprender la situación en sí misma, su alcance y consecuencia, y actuar competentemente ante las situaciones en el logro de los resultados esperados. En tal sentido una persona competente es aquella que posee:

- un conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes, destrezas y la capacidad para aplicarlos o desempeñarse en una variedad de circunstancias o situaciones personales, laborales, familiares, sociales o profesionales y mostrar consistentemente el mismo nivel de actuación y desempeño.

Competencia profesional: “Es el resultado de la integración, esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales que se manifiesta a través de un desempeño profesional

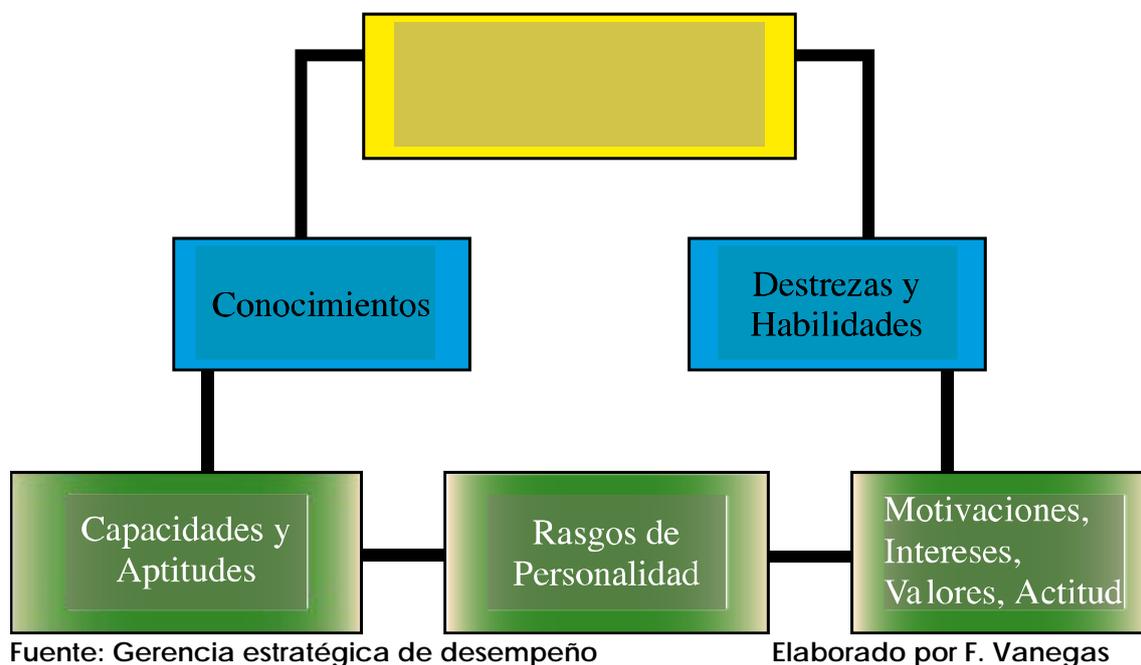
⁷ LEVY-LEBOYER, Claude, Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997

eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados". Forgas J.

1.6.3 Para qué sirven las competencias

- Crear un lenguaje de competencias común para todos los niveles y funciones dentro de la organización.
- Alinear todo el proceso de recursos humanos con un sistema común.
- Determinar el perfil de competencias del personal que conduce a la consecución de objetivos.
- Construir los perfiles de los cargos.
- Seleccionar efectivamente los diferentes requerimientos de los cargos.
- Determinar que persona cumple mejor con estos requerimientos.
- Construir modelos de competencia organizacional.

Figura 8 Pirámide de las competencias



COMPETENCIAS Y RENDIMIENTO LABORAL

Figura: 10 Competencias y rendimiento laboral



- Conocimientos
- Capacidades
- Rasgos
- Intereses
- actitudes
- valores
- creencias
- motivos

conductas de trabajo
- destrezas
- habilidades

- resultados materiales
- resultados de conducta

Elaborado por f. Vanegas

1.6.4 CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS⁸

- 1) Básicas, genéricas y específicas (CONOCER, 2001, Mertens, 1997)

1.6.5 Competencias básicas: describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa.

1.6.6 Competencias genéricas: describen los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear,

⁸ GUZMAN HERNANDEZ, Ramó, Metodología de Formación de Formadores en Competencias, Inst. Sup. Frank País. G, Santiago de Cuba, 2003.

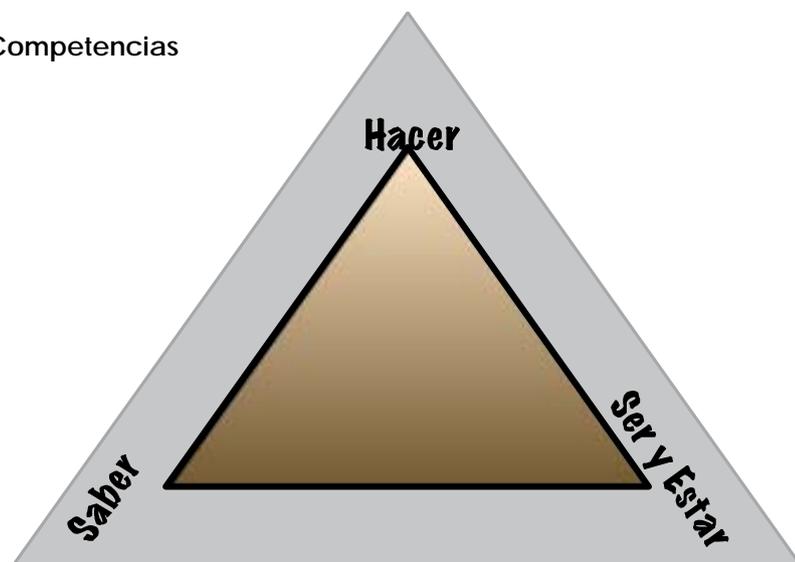
programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones o del desempeño del personal en una organización.

1.6.7 Competencias específicas: identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

2) A la clasificación general de competencias indicadas anteriormente, algunos autores sugieren las competencias de carácter conceptual, técnica, humana (Tejada, 1999), que pueden asociarse e integrarse a las mismas:

1. Competencia conceptual (analizar, comprender, actuar de manera sistemática), integrando el saber (conocimientos)
2. Competencia técnica (métodos, procesos, procedimientos, técnicas de una especialidad) integrando el saber hacer (procedimientos destrezas, habilidades)
3. Competencia humana (en las relaciones intra e Inter. Personales), integrando el saber ser y saber estar (actitudes, valores, normas)

Figura. 11 Modelo de Competencias



Fuente: Competencias y competitividad

Elaborado por F. Vanegas



1.7. SISTEMAS DE CALIDAD EN LA EDUCACION SUPERIOR⁹

La importancia que tienen las Universidades en la formación del capital humano es de vital importancia y por ende permiten el crecimiento y desarrollo de un país. Cada vez es más complejo y competitivo el campo de acción en las que se debe desenvolver una institución superior, ante crecientes demandas sociales de eficiencia y transparencia; y es por eso que la Universidad del Azuay ha tomado muy en serio estos aspectos lo que ha determinado entrar en un agresivo plan que le ha permitido replantear su accionar y establecer modelos de calidad a través de los procesos de autoevaluación institucional. Y es precisamente mejorar la calidad de la enseñanza lo que ha movido a ésta institución a realizar esfuerzos que de alguna forma le permiten constituirse en el país en la primera institución educativa de nivel superior en acreditarse.

El hecho de que la calidad sea un concepto difícil de definir, complejo y multidimensional, no puede servir de excusa para no intentar comprenderlo en sus distintas acepciones y en su cambiante formulación a lo largo de la historia de cualquier institución y en concreto de la Universidad.

1.7.1. Concepto de calidad

En la actualidad la calidad se la puede analizar desde diferentes perspectivas, y también adquiere diferentes matices, dependiendo del ámbito en el cual se lo pretenda aplicar.

De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua

“Calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”

⁹ CONEA, Serie de Documentos Técnicos.



En el ámbito de la educación calidad tiene el siguiente significado: "valor intrínseco de los fines de la educación, en cuanto se propone transmitir una cultura y una sabiduría consideradas meritorias por la sociedad". Augusto Pérez (1998); pero también se habla de términos como: eficiencia, eficacia y rendimiento, que llevan a hablar de calidad total, entendiéndose desde el punto de vista educativo como la congruencia de todos los aspectos: el valor de los fines institucionales, de los planes de estudio, la eficiencia de los procesos y la eficacia social de los resultados"

La calidad se obtiene como fruto de la autonomía cuando la Universidad misma define una misión compartida por todos sus estamentos; administra efectivamente sus recursos; logra que sus docentes sean tutores y líderes, verdaderos docentes que desarrollen al máximo su potencial y el de sus estudiantes; incorpora a éstos desde muy temprano en actividades investigativas en equipo y elabora, a partir de su riqueza interna, propuestas de solución a los problemas y necesidades del país y de la región, que incluso se adelanten a la coyuntura inmediata"

Amplios han sido los debates sobre la calidad de la educación superior, sin embargo el mejoramiento de la calidad constituye un campo problemático, debido a múltiples factores:

- la expansión que la educación superior ha experimentado
- la dificultad estructural de los sistemas educativos por la poca conexión entre sus distintos niveles.
- Disminución de asignaciones presupuestarias.
- Escasas remuneraciones del personal docente.
- La necesidad de innovación en la estructura curricular y el mejoramiento en los métodos de enseñanza-aprendizaje.

La Universidad, desde siempre, ha gozado de una cierta confianza de la sociedad para mantener su propio sistema de control de la calidad. Los académicos han establecido a lo largo de los años sus propios sistemas de calidad que incluían normalmente mecanismos de aseguramiento de:



- la calidad de los profesores, a través de los diversos sistemas de selección, promoción y nombramiento;
- la calidad de los estudiantes, a través de sistemas de admisión selectiva, exámenes y pruebas, becas y premios;
- la calidad de la investigación, a través de la financiación y ayudas a los proyectos de investigación, los índices de citaciones y publicaciones, evaluaciones internas y externas periódicas;
- la calidad de los planes de estudio, de los cursos y de la enseñanza en general, a través de la evaluación o acreditación de programas y de cursos, de cuestionarios a los estudiantes, de evaluación del profesorado, de programas de formación en habilidades docentes;
- la calidad del personal de administración y servicios, a través de los diversos sistemas de selección y formación.

Las Universidades deben seguir manteniendo estos objetivos y mecanismos de aseguramiento de la calidad, aunque probablemente en los últimos tiempos ha cambiado el concepto de calidad aplicable y, en consecuencia, también están cambiando los objetivos y los métodos. La creciente importancia de la Universidad como agente social explica que en nuestros días los responsables de evaluar la calidad de estas instituciones no sean únicamente los propios académicos.

1.7.2. Ideas básicas de un sistema de calidad¹⁰

Actualmente en base al Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad dado en la Norma Internacional ISO 9001:2000, ésta orienta a las organizaciones a establecer, documentar e implantar sus Sistemas de Gestión de Calidad con el objeto de demostrar su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos de los clientes y orientarse hacia la satisfacción de los mismos, comprometiéndose con las siguientes premisas:

- 1.- La primera prioridad de una organización y de su personal debe ser comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

¹⁰ Centro Europeo para el desarrollo de la Formación Profesional, Bruselas, 1998.



- 2.- Requiere la mejora permanente de todo lo que hace una organización. La calidad es una filosofía que jamás termina, y deberá permanecer una actitud global de la organización por la cual cada persona pretenda continuamente la mejora. Estas mejoras deben estar guiadas por la clara comprensión de los objetivos y por la visión de lo que desea alcanzar.
- 3.- La garantía de la calidad de los procesos internos. Esto implica que se crean normas, se definen los procedimientos para alcanzarlos y se garantiza el cumplimiento de las mismas.
- 4.- La orientación al proceso. La calidad final de un servicio depende de todos los procesos precedentes. Este principio lleva a la necesidad de pensar en los procesos, procura un método integrado para toda la cadena de producción y de optimizar las relaciones internas.
- 5.- Prevenir en lugar de supervisar para lograr la calidad. A través de las medidas preventivas adecuadas se producirán menos errores en la calidad, los clientes estarán más satisfechos y se necesitará un menor grado de inspección y control.

Fig.12 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos (según ISO 9001:2000)

RESPONSABILIDADES RELACIONADAS CON LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS





Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Elaborado por F. Vanegas

1.7.3. Principios Operativos de un Sistema de Gestión de Calidad.

- Dirección y el compromiso de los cuadros directivos.
- Trabajo de equipo eficaz e interfuncional. Es tanto una necesidad como un resultado de las estrategias eficaces sistémica.
- La calidad es tarea de todos. Requiere la participación de todos los empleados en todos los niveles y todos los departamentos.
- Centrarse en los hechos. Los debates y las decisiones sobre actividades y asignación de recursos deben basarse en informaciones fiables y relevantes.
- Resolución sistemática de los problemas. Es decir determinar la fuente de los problemas y buscar su mejora o solución.

Una organización que opera según los principios de un sistema de calidad probablemente obtendrá:

- Una calidad mejor y más sólida de los servicios ofrecidos
- Una considerable disminución de problemas, retrasos, defectos, etc.
- Innovaciones regulares y oportunas en los servicios
- Procesos eficaces en toda la organización
- Un grupo humano de trabajo motivado, cualificado y con gran confianza en sí mismo.

1.7.4. Propuesta de calidad en la educación por parte del CONEA

La presente tesis aborda el tema de la calidad en la Educación Superior según los Principios, Características y Estándares de Calidad, dado en el Documento



la CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA del CONEA, el cual establece en base a Características y Estándares de Calidad lineamientos a cumplirse por parte de las cuatro funciones sustantivas universitarias: Gestión Administrativa, Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad; estableciendo para este fin Características y Estándares de Calidad.

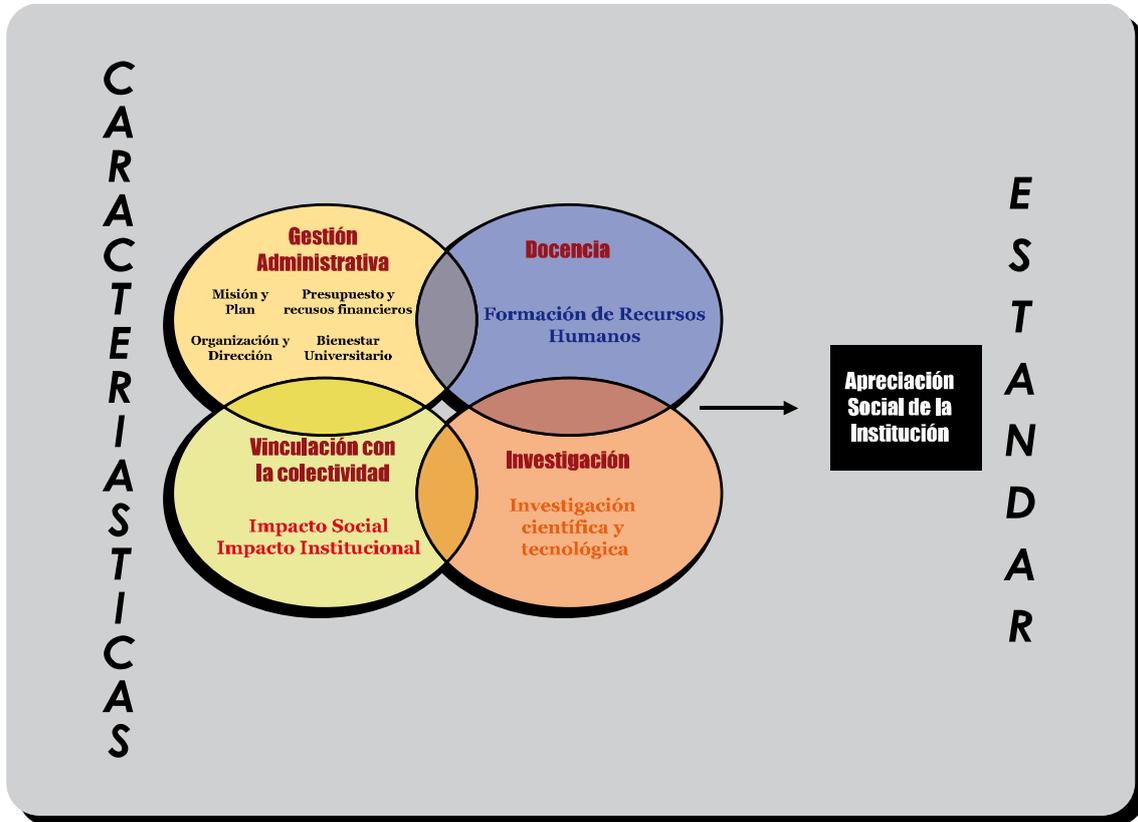
Las **características de calidad**¹¹ constituyen el marco de rasgos deseables y posibles con los cuales cada institución, carrera o programa se comparará a fin de desplegar con integridad y coherencia una serie de esfuerzos, gestiones, recursos y procesos hacia el logro de propósitos relevantes en lo disciplinario, profesional, institucional y social. En otros términos son enunciados que constituyen aspiraciones factibles de alcanzar e impulsar el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación superior convirtiéndose en referentes fundamentales para la evaluación externa.

Los **estándares de calidad** son el marco de referencia para la emisión de juicios evaluatorios que resultan de las características. Son elementos medibles, equiparables, confrontables, confiables y pertinentes que se utilizan para realizar la evaluación de la calidad de una institución, carrera o programa. Constituyen un valor de referencia de un indicador. Es decir son una definición cuantitativa y cualitativa que expresa clara y objetivamente el nivel deseado contra el que se contrastará un indicador determinado.

Las 21 características y 110 estándares de calidad identificadas están distribuidas en las cuatro funciones sustantivas: docencia, investigación, vinculación con la comunidad y gestión administrativa, así como en los 8 ámbitos del quehacer institucional: misión y plan, administración y gestión, presupuesto y recursos financieros, bienestar universitario, docencia y formación de recursos humanos, investigación científica y tecnológica, interacción social e impacto institucional.

¹¹ CONEA – Serie de Documentos Técnicos

Figura 13 Características y estándares de calidad (CONEA)



Fuente: Serie documentos técnicos CONEA

Elaborado por F. Vanegas

1.7.5. La calidad en la administración y gestión universitaria.

La Planificación y desarrollo estratégico institucional permitirá garantizar el mejoramiento de las actividades de las instituciones de educación superior.

A través del plan estratégico es posible organizar las actividades que desarrolla la institución, optimizando recursos en relación a su Visión y Misión, a la vez que facilita su seguimiento y es sobre todo una herramienta importante para la gestión en cuanto se involucran diferentes actores tanto internos como externos a fin de plantear estrategias que permitan un desarrollo y compromiso institucional. Su estructura organizacional, igualmente deberá ser coherente con la Visión y Misión y su proyecto académico.



La estructura organizacional deberá ser capaz de facilitar los procedimientos, evitando la centralización, burocratización, concentración de poder o dispersión.

Otro factor importante es el liderazgo creativo que debe tener la parte directiva; cuya capacidad y competencias estén encaminadas a valorar y solucionar problemas, capacidad de gestión que posibilite mejores e innovadoras formas de trabajo, un compromiso social para posibilitar e impulsar los cambios que la institución requiere en atención a la sociedad, optimización del uso de los recursos económicos y humanos; así como también estar comprometidos con el bienestar de todos los sectores universitarios.

Todo esto será posible si existe un seguimiento y evaluación permanentes para lograr estándares de calidad que permitan posicionarse satisfactoriamente en el ámbito educativo superior.



CAPITULO 2

2. PROCEDIMIENTOS Y RESULTADOS: ESTUDIO ANALÍTICO¹²

Los resultados del "Proyecto de Autoevaluación Institucional de la Universidad del Azuay con fines de Acreditación" fueron dados a conocer en septiembre del 2005, fecha en la cual la comisión de Evaluación Interna presentó el Resumen Informe Final a la comunidad universitaria.

2.1 Introducción

Al hacer un estudio analítico de la función Gestión Administrativa de la Universidad del Azuay a partir del informe final del Proyecto de Autoevaluación institucional que es el tema que nos compete dentro del trabajo investigativo, nuestra tarea se centra en la búsqueda exhaustiva y a profundidad de aspectos que no han sido abordados dentro del informe final y que se constituirán en información importante que sirva como un documento paralelo a lo realizado por la institución a través del planteamiento de propuestas que contribuyan al establecimiento de planes de mejoramiento en la función gestión administrativa.

2.2 Metodología

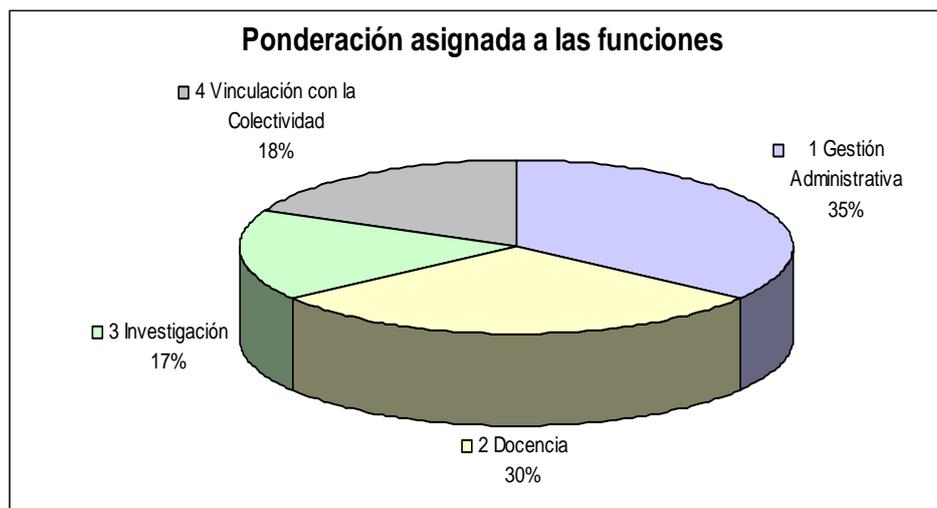
Para cumplir con los objetivos propuestos dentro del trabajo investigativo y tomando como fuente el producto, la información y los datos del proyecto de autoevaluación institucional se ha procedido a la presentación en gráficos de las percepciones que tienen los 19 tipos de informantes y correlacionar dicha información de manera que se pueda establecer con un sentido coherente el grado de debilidad o fortaleza en la función Gestión Administrativa.

¹² Universidad del Azuay, Informe Final del Proyecto de Autoevaluación Institucional

De acuerdo con los resultados globales la función Gestión Administrativa, alcanza una nota porcentual de 78.75, resultado que se usará como nota referencial para establecer fortalezas y debilidades a través de la información obtenida a través de los diferentes informantes los mismos que serán relacionados con las características y estándares establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador (CONEA).

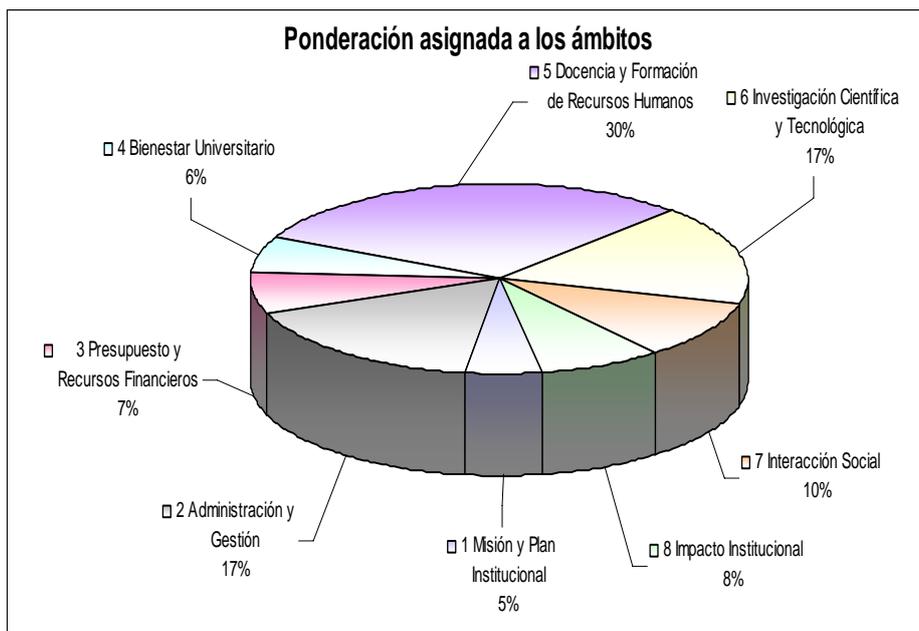
Para este efecto la Función Gestión Administrativa cuenta con 9 características y 38 estándares los mismos que han sido desagregados para su análisis. (VER ANEXO 1)

Gráfico 14 Importancia otorgada, para fines de evaluación, a las 4 funciones sustantivas de la Universidad del Azuay.



Fuente: Informe Final del Proyecto de autoevaluación institucional de la Universidad del Azuay

Gráfico 15 Importancia otorgada, para fines de evaluación, a los 8 ámbitos considerados en la Universidad del Azuay



Fuente: Informe Final del Proyecto de autoevaluación institucional de la Universidad del Azuay

“Los resultados globales, referentes a la situación de la Universidad del Azuay, según funciones y ámbitos ponderados, fueron obtenidos a partir del análisis de la información registrada por los 6566 informantes y pueden apreciarse en el siguiente cuadro”:

Gráfico 16 Muestra la nota ponderada y porcentual de ámbitos y funciones

RESULTADOS GLOBALES - APRECIACIÓN DE LOS INFORMANTES

FUNCIÓN	ÁMBITO	PONDERACIÓN		PORCENTUAL (%)		
		POR ÁMBITOS	INTEGRAL	POR ÁMBITOS	Integral	POR FUNCIONES
1. Gestión Administrativa	Misión y Plan Institucional	4.09	23.47	81.80	78.24	78.75
	Administración y Gestión	13.87		81.57		
	Presupuesto y Recursos Financieros	5.35		76.42		
	Bienestar Universitario	4.26		70.95		
2. Docencia	Docencia y Formación de Recursos Humanos	23.74	35.67	79.12	75.90	79.12



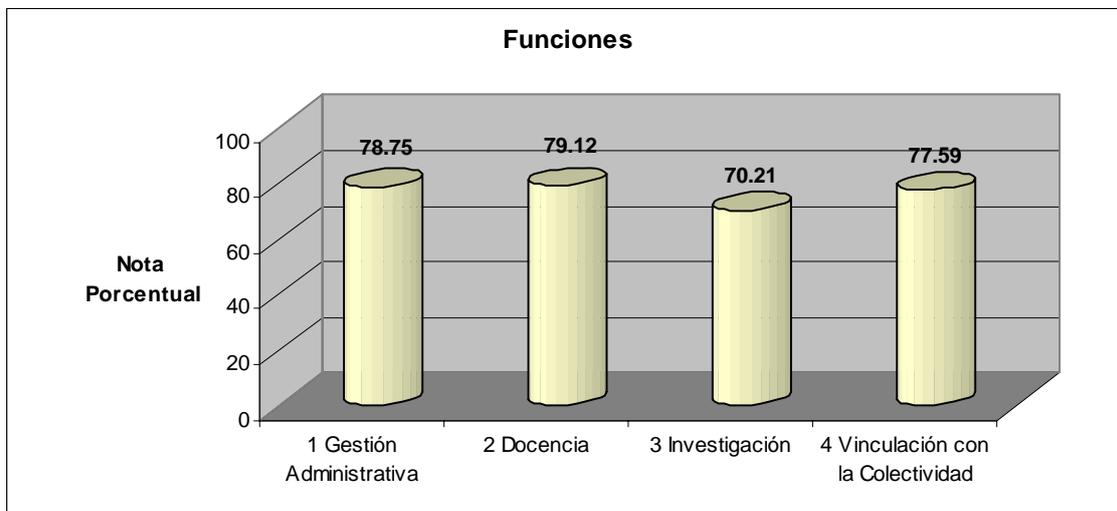
RESULTADOS GLOBALES - APRECIACIÓN DE LOS INFORMANTES

FUNCIÓN	ÁMBITO	PONDERACIÓN		PORCENTUAL (%)		
		POR ÁMBITOS	INTEGRAL	POR ÁMBITOS	Integral	POR FUNCIONES
3. Investigación	Investigación Científica y Tecnológica	11.94		70.21		70.21
4. Vinculación con la Colectividad	Interacción Social	7.57	13.97	75.75	77.59	77.59
	Impacto Institucional	6.39		79.88		
Totales		77.20	77.20			
Promedio ponderado				77.20	77.20	77.20

Fuente: Informe Final del Proyecto de autoevaluación institucional de la Universidad del Azuay

Estos resultados se pueden observar gráficamente por medio de histogramas, tanto para funciones como para ámbitos.

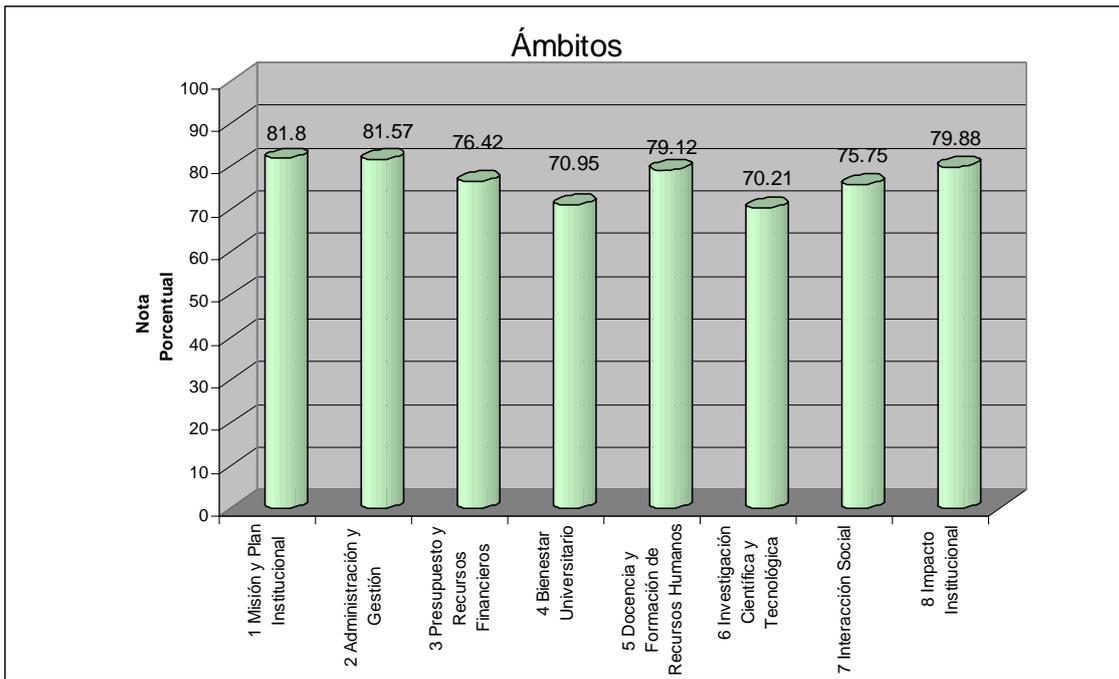
Gráfico 17 Resultado global porcentual para la función Gestión administrativa



Fuente: Informe Final del Proyecto de autoevaluación institucional de la Universidad del Azuay

78.75, es el porcentaje global para la función gestión administrativa, el mismo que nos servirá de referencia para establecer las debilidades y fortalezas de los diferentes aspectos preguntados.

Gráfico 18: Nota porcentual por ámbitos



Fuente: Informe Final del Proyecto de autoevaluación institucional de la Universidad del Azuay

Gráfico 19 Misión y Plan institucional

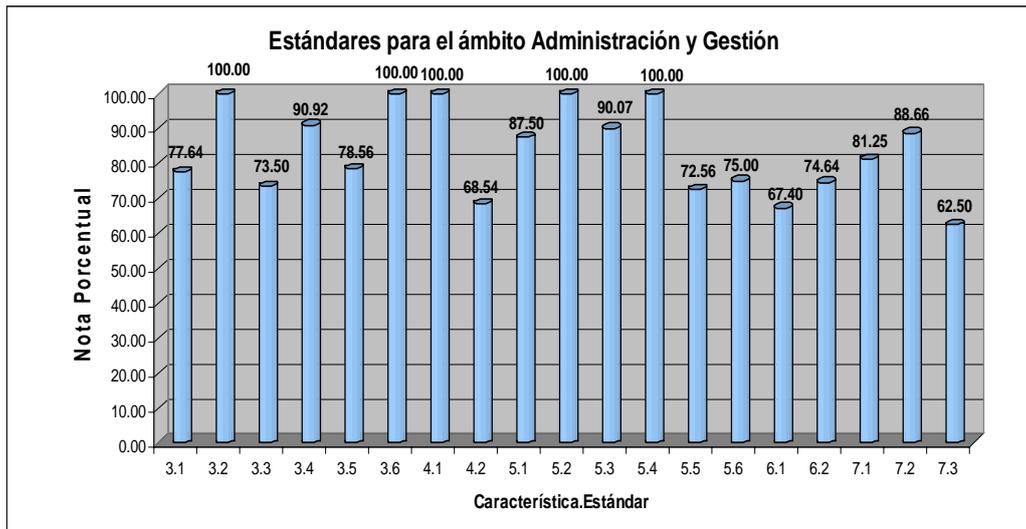


Gráfico 19 Misión y Plan institucional

Fuente: Informe Final del Proyecto de autoevaluación institucional de la Universidad del Azuay

El gráfico muestra la apreciación institucional para el ámbito 1 correspondiente a Misión y Plan Institucional

Gráfico 20 Estándares por ámbito: administración y gestión



Fuente: Informe Final del Proyecto de autoevaluación institucional de la Universidad del Azuay

Gráfico 21 Ámbito: presupuesto y recursos financieros

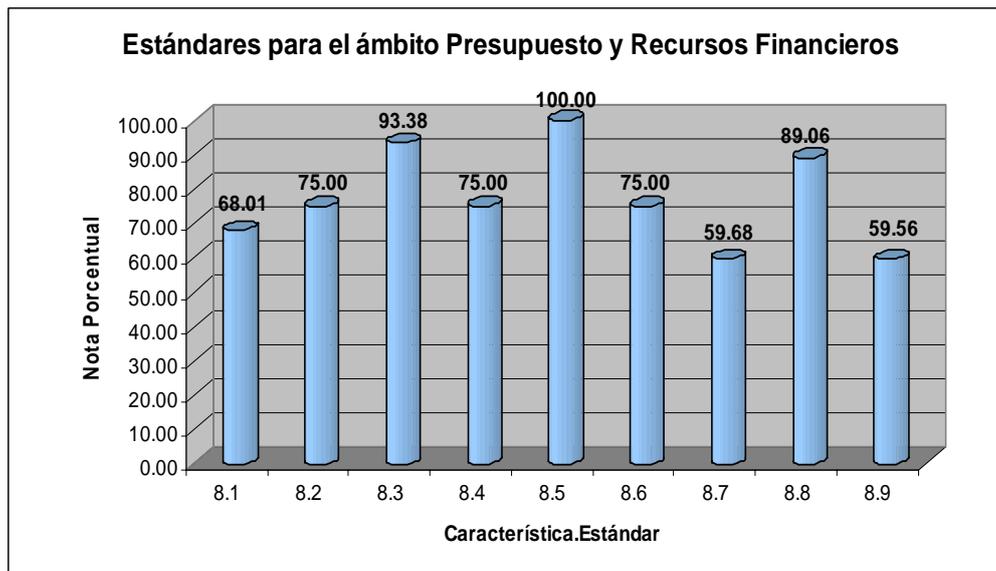
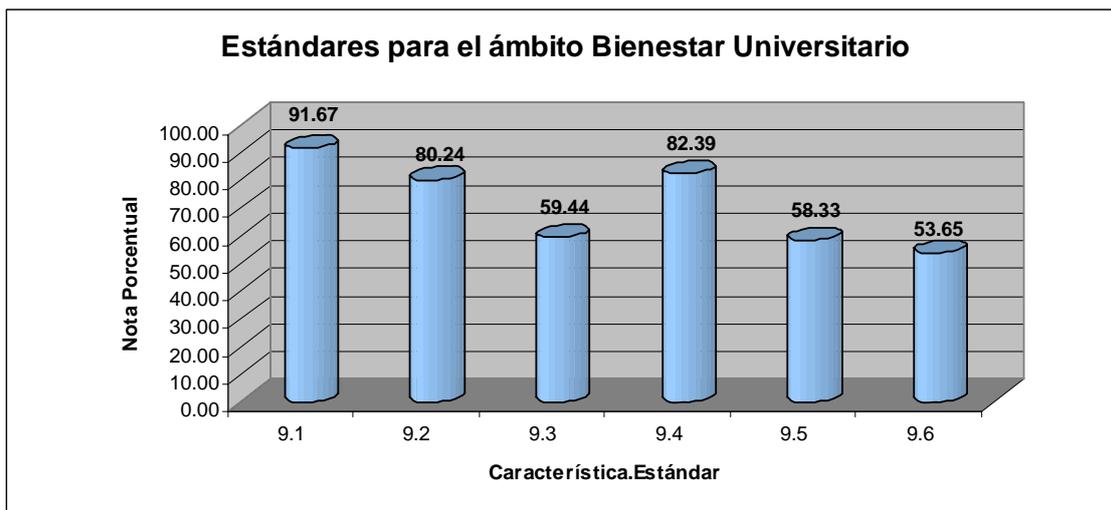


Gráfico 21

Fuente: Informe Final del Proyecto de autoevaluación institucional de la Universidad del Azuay

Gráfico 22 Ámbito: bienestar universitario



Fuente: Informe Final del Proyecto de autoevaluación institucional de la Universidad del Azuay

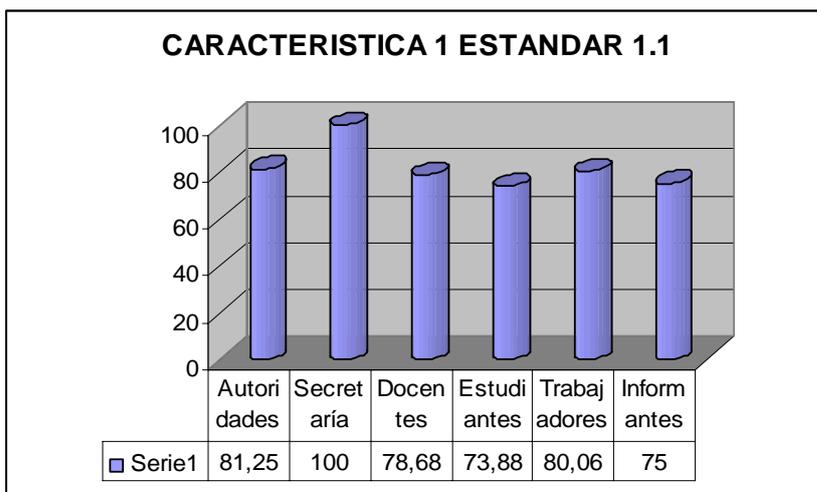
2.3 RECOPIACION Y SISTEMATIZACION DE DATOS

2.3.1 DESAGREGACION DE DATOS POR INFORMANTE Y POR FACULTADES

Característica 1 La Universidad tiene una Misión con propósitos claros y trascendentes, declarados públicamente, coherentes con la Constitución, la Ley y la Misión de la Universidad Ecuatoriana, que se concretan en sus procesos académicos, administrativos y de vinculación social

Estándar 1.1 Que la institución tenga debidamente redactada y difundida su Misión, la que contendrá básicamente una referencia a sus objetivos fundamentales y a su filosofía organizacional, que la identifique y diferencie de otras instituciones similares. Esta Misión será coherente con la Constitución, la Ley Orgánica de Educación Superior y la Misión de la Universidad Ecuatoriana

Grafico 23



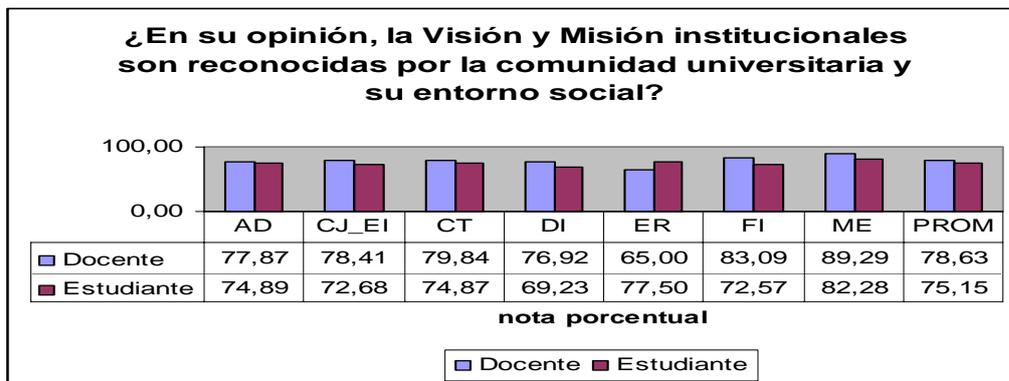
- o ¿En su opinión, la Visión y Misión Institucionales, son reconocidas por la comunidad universitaria y su entorno social y reflejan su identidad en forma clara y coherente? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguna



Al hacer el análisis de la característica 1 Estándar 1.1 se puede apreciar que tanto Autoridades, Secretaría, Docentes y Trabajadores consideran que la visión y misión institucionales son reconocidas por la comunidad universitaria, sin embargo el porcentaje de los estudiantes (73.88%) contrasta con los otros informantes, con los que podemos deducir que se deberá mejorar en la divulgación de la visión y misión y que pueda llegar a todos los miembros de la comunidad universitaria.

CARACTERÍSTICA 1. DATOS POR FACULTADES

Gráfico 24



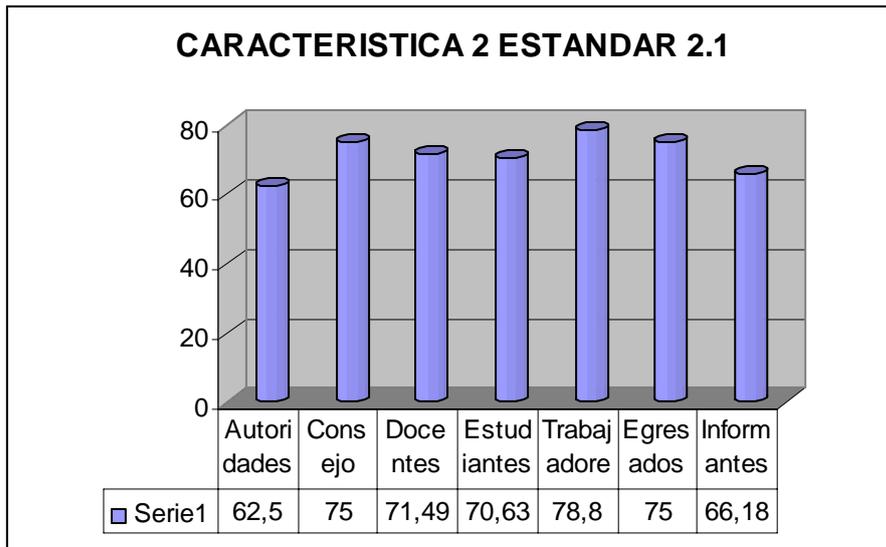
Del análisis por facultades podemos concluir lo siguiente:

Existe un promedio de 78.63% para el personal docente y 75.15 % para los estudiantes de las diferentes facultades que forman la Universidad del Azuay, manteniendo una percepción más o menos estable, debiéndose anotar que las facultades de Diseño (69%) y Estudios Religiosos (65%) presentan puntuaciones bajas con relación al resto de facultades, con lo que se concluye que se deberá mejorar en cuanto a difusión de la misión y visión institucionales.

Característica 2 La Universidad planifica, operativiza y evalúa el desarrollo institucional utilizando métodos modernos

Estándar 2.1 Que la Institución formule y ejecute con responsabilidad y compromiso su plan estratégico de desarrollo institucional, contando con amplia participación de la comunidad universitaria y de los actores sociales involucrados. El plan debe partir de una Visión, Misión, principios y valores institucionales y especificar los objetivos y programas, manteniendo la debida coherencia con la Misión de la Universidad Ecuatoriana

Gráfico 25

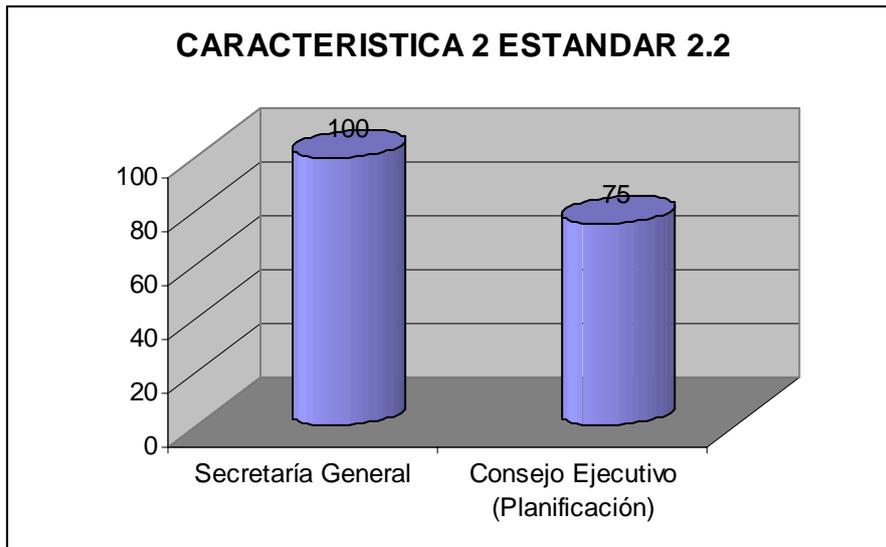


¿Cuenta la institución con Planes Operativos Anuales y Estratégicos formulados con amplia participación de los diferentes estamentos universitarios y ejecutados con responsabilidad y compromiso? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

La percepción que tienen las autoridades al hacer el análisis de la característica 2, estándar 2.1; marca una puntuación baja la misma que corresponde al 62.5% que contrasta de manera marcada ante la opinión de otros informantes que mantienen niveles promedios equivalentes a un 72.85, evidenciando de esta manera tomar medidas oportunas en la planificación estratégica institucional, con la participación de los diferentes estamentos universitarios.

Estándar 2.2 Que los objetivos, metas, programas y proyectos tengan un grado de cumplimiento de al menos un 80% anual, respecto de lo planificado

Gráfico 26

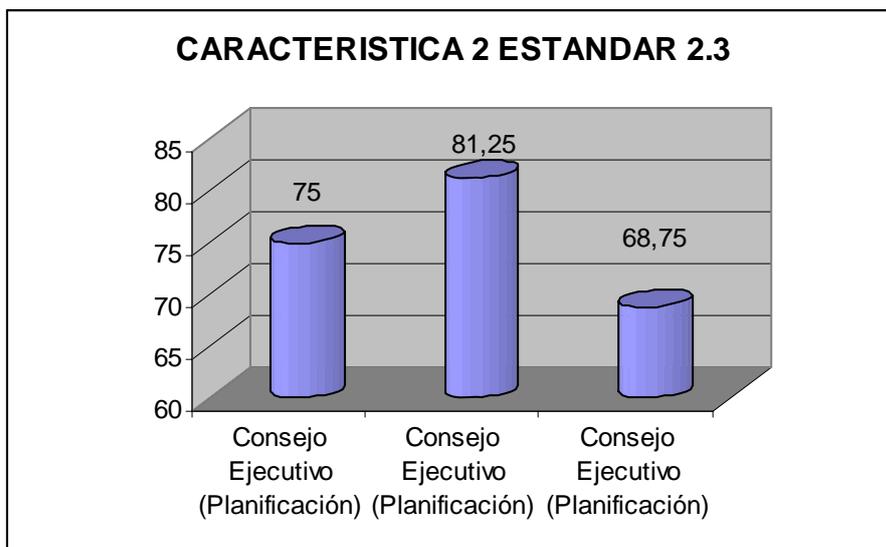


¿Existen y se han cumplido los objetivos, metas, programas y proyectos establecidos en los Planes Operativos Anuales? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

Al realizar el análisis del estándar 2.2, vemos que Secretaria General se pronuncia favorablemente ante el cumplimiento de objetivos, metas, programas y proyectos establecidos en los POA (Planes Operativos Anuales) en un porcentaje del 100% , en tanto que la percepción del Consejo Ejecutivo de Planificación contrasta, para lo cual será necesario realizar una revisión a profundidad sobre el cumplimiento de objetivos institucionales

Estándar 2.3 Que el plan estratégico de desarrollo Institucional sea evaluado periódicamente mediante procedimientos metodológicos adecuados; y, que los resultados sean difundidos interna y externamente.

Gráfico 27





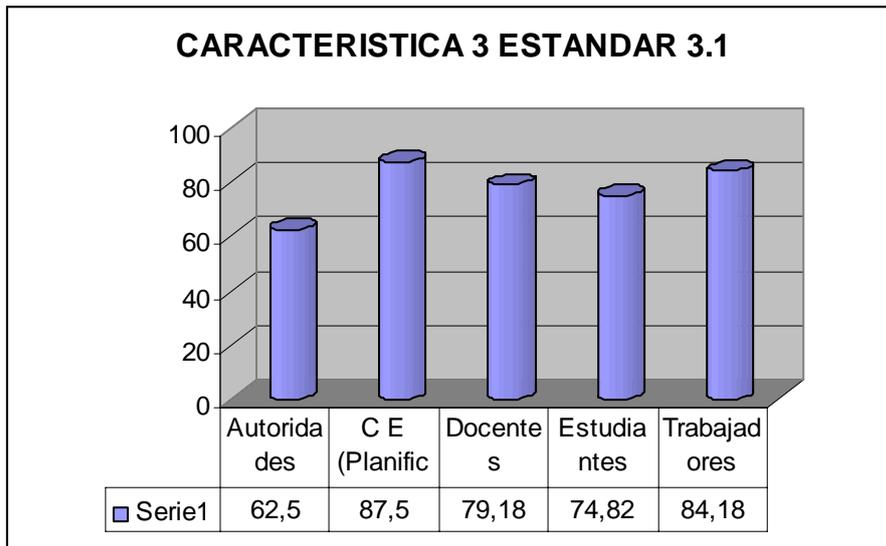
¿Los resultados de la evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y de los Planes Operativos Anuales son difundidos interna y externamente? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

Ante el estándar 2.3 se desprende que el Consejo Ejecutivo de Planificación está consciente de que se debe trabajar con mayor énfasis en el Plan estratégico de desarrollo institucional con miras a una mayor difusión, evaluación periódica y en la utilización de procedimientos metodológicos

Característica 3 La Universidad tiene una estructura organizacional flexible, que corresponde a la naturaleza del proyecto académico, tamaño y complejidad de la Institución

Estándar 3.1 Que el estatuto y los reglamentos de la Institución garanticen la efectividad académica y administrativa, así como la continuidad, viabilidad y práctica de las políticas definidas en el plan estratégico de desarrollo institucional.

Gráfico 28

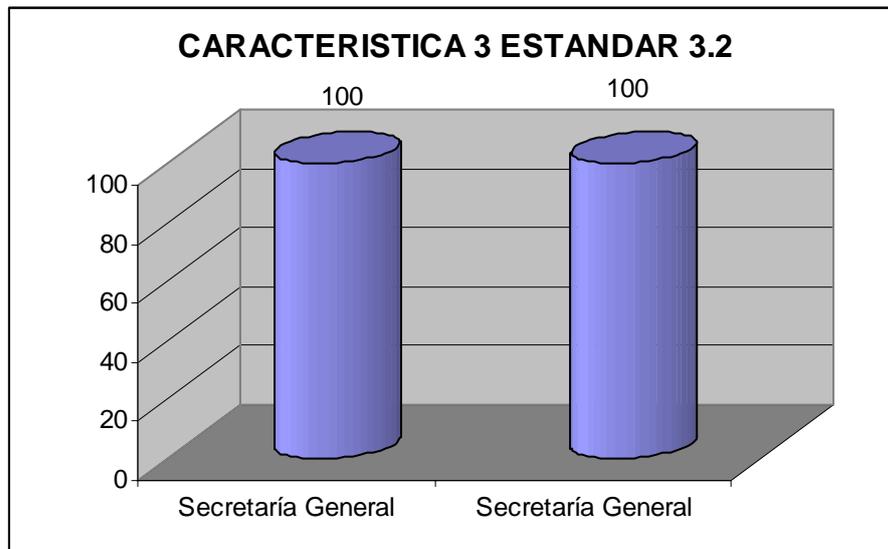


¿Existe y se aplica el orgánico funcional que viabiliza la eficiencia académica y administrativa de la Institución? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

Al análisis de la característica 3 estándar 3.1, existe una marcada diferencia entre la percepción de Consejo Ejecutivo, y Trabajadores (85%) frente a la percepción que tienen las autoridades (62.5%), cifra que pone en evidencia que la reglamentación institucional y ciertas políticas deben tener sus correctivos oportunos, lo que permitirá realizar un trabajo eficiente y oportuno tanto en la parte académica como administrativa de la institución.

Estándar 3.2 Que el estatuto contemple determine y asegure la participación de los diferentes estamentos universitarios en los organismos de gobierno de la Institución, de conformidad con la Constitución y la ley.

Gráfico 29

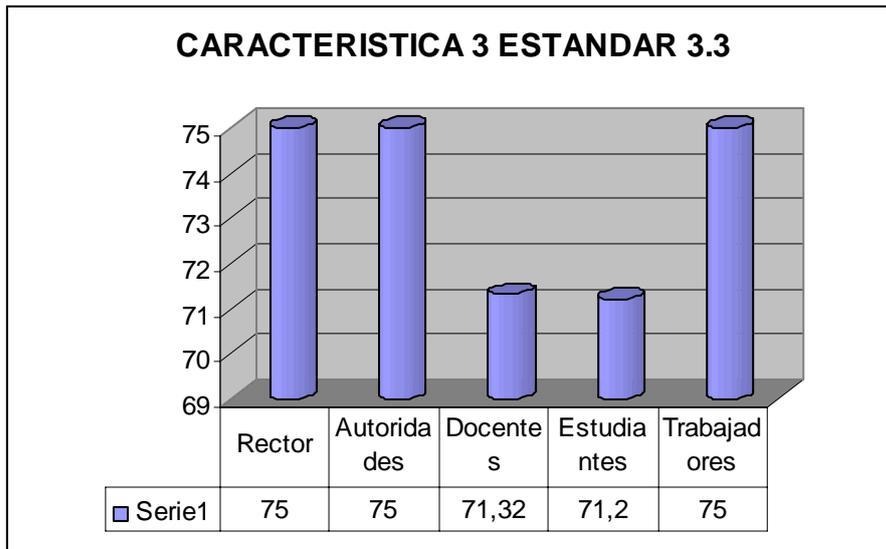


¿El Estatuto de la Universidad contempla, determina y asegura la participación de los diferentes estamentos universitarios en los organismos de gobierno de la Institución, de conformidad con la Constitución y la Ley? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c)

En cuanto al análisis del estándar 3.2 por parte de secretaría general una opinión favorable frente a que los estatutos que rigen al quehacer universitario está manejándose de conformidad con lo establecido en las leyes.

Estándar 3.3 Que la estructura académico-administrativa facilite la realización y avance de las actividades sustantivas de la Institución posibilitando la generación y aplicación de acciones que respondan a políticas administrativas de descentralización y desconcentración, sustentadas en principios democráticos.

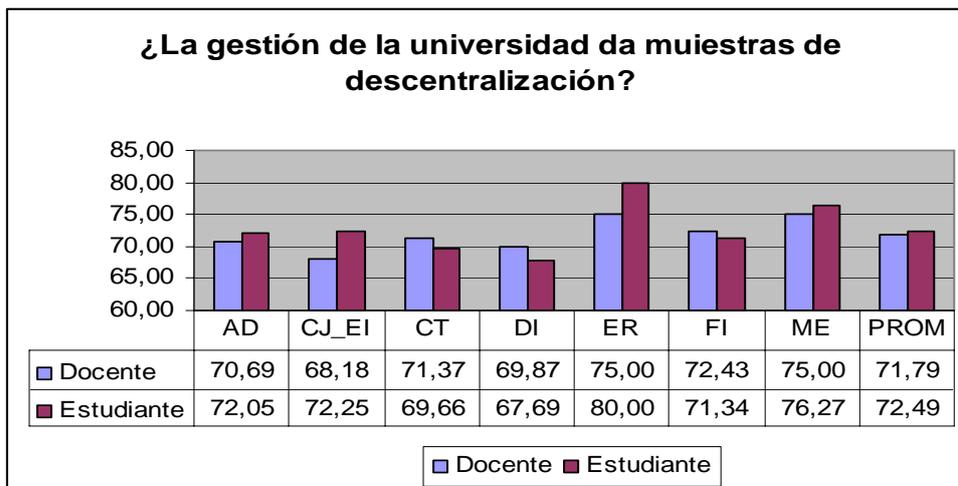
Gráfico 30



¿Existen y se aplican políticas de descentralización y desconcentración de la gestión académico administrativa? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

La percepción de docentes y estudiantes frente a lo que se enmarca en procesos de desconcentración y descentralización coinciden en su puntuación (71%) frente a la percepción de Rector, autoridades y trabajadores que mantienen un porcentaje de 75% lo que sin duda deberá tomarse en consideración para mejorar en este aspecto. Sin embargo es importante señalar que frente al proceso de Autoevaluación y Acreditación, éste punto se ha manejado favorablemente permitiendo desconcentración y descentralización en lo relacionado con la gestión académico-administrativa.

Gráfico 31



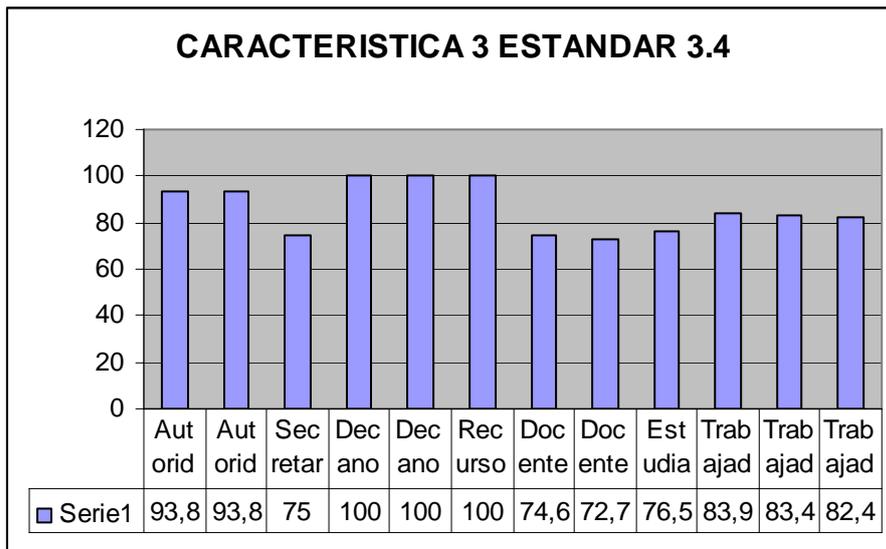
La percepción que se tiene frente a que la Universidad da muestras de descentralización se mantiene en una percepción promedio de 71%, que es bajo siendo los promedios más bajos los pertenecientes a las facultades de



Ciencias Jurídicas, Ciencia y Tecnología y Diseño, para lo cual será necesario revisar estos procesos de descentralización y desconcentración de tareas.

Estándar 3.4 Que el quehacer docente, de investigación y extensión esté debidamente reglamentado y tenga plena aplicación.

Gráfico 32

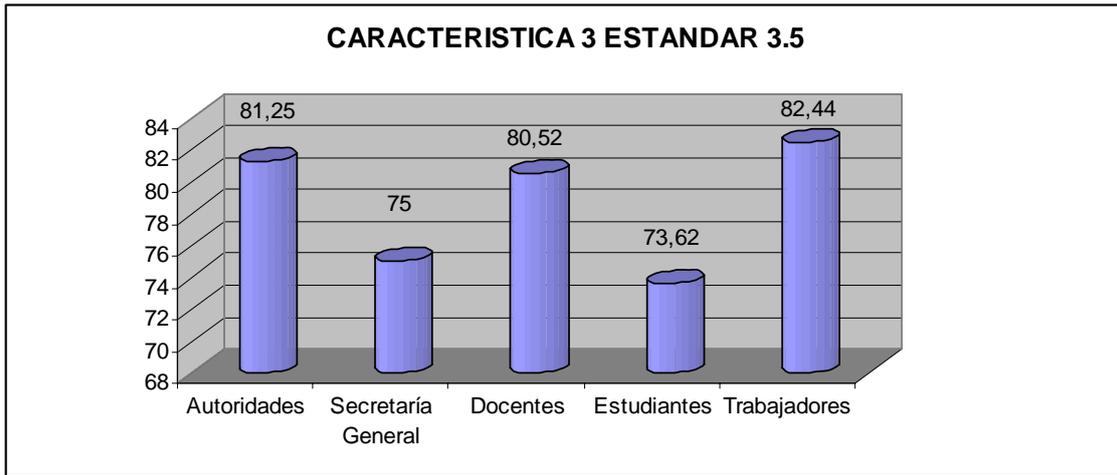


¿Existen y se aplican reglamentos, procedimientos y modelos operativos que faciliten la gestión académico-administrativa? a) Se cumplen plenamente, b) se cumplen aceptablemente, c) Se cumplen insatisfactoriamente, d) No se cumplen

La percepción que tienen los docentes, secretaría general y estudiantes es de 74% con relación a la existencia y aplicación de reglamentos, procedimientos y modelos operativos contrastan de manera importante con las percepciones que mantienen autoridades, decanos y trabajadores (promedio de 92%), debiéndose tomar en consideración estos elementos para trabajar sobre estos puntos específicos.

Estándar 3.5 Que la estructura organizacional y administrativa responda y se adecue a las necesidades y recursos institucionales.

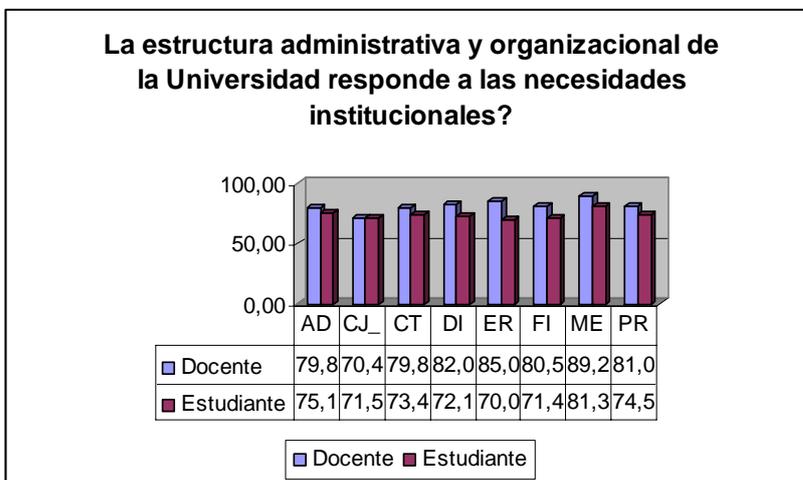
Gráfico 33



¿La estructura administrativa y organizacional de la Universidad responde a las necesidades institucionales? a) Muy satisfactorio, b) Satisfactorio, c) Poco satisfactorio, d) No satisfactorio

La estructura administrativa y organizacional deberá ser tomada en cuenta frente a las necesidades institucionales es el sentir de Secretaría general y estudiantes al realizar el análisis del estándar 3.5, a través de la aplicación de procesos administrativos modernos acordes con las necesidades contemporáneas

Gráfico 34



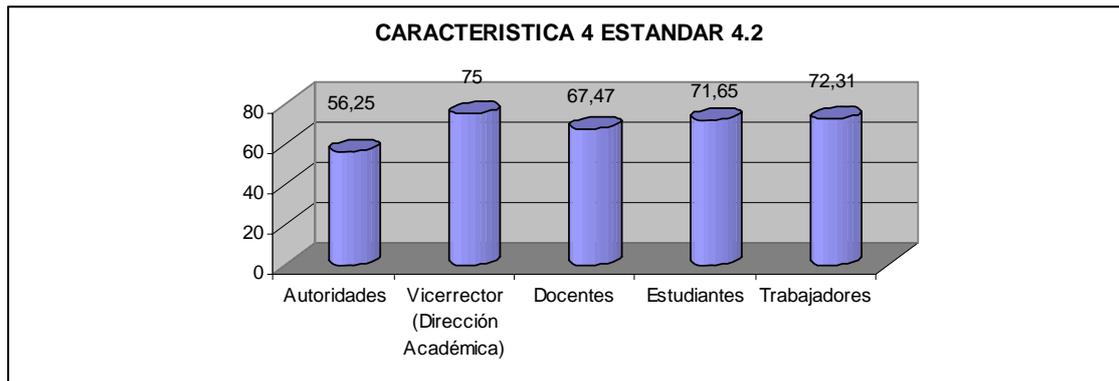
Ante este cuestionamiento existe una puntuación de 81% de parte de los Docentes y 74.5% para estudiantes de las diferentes facultades, siendo la más baja puntuación en Ciencias Jurídicas (70.4%) tanto para Docentes como para estudiantes, le siguen la Facultad de Estudios Religiosos, Filosofía, Diseño y Ciencia y Tecnología, es importante revisar procesos administrativos

Característica 4 La Universidad está gobernada por personas formadas para el desempeño de esta función, líderes en lo intelectual, cultural y social que

comprenden y cumplen sus responsabilidades, trabajan de acuerdo a políticas declaradas en el marco ético y jurídico de la Institución y tienen la determinación necesaria para incrementar el prestigio de la Universidad y preservar su integridad.

Estándar 4.2 Que las autoridades y directivos se preparen sistemáticamente en el mejoramiento de sus talentos de liderazgo, contribuyendo así al incremento de la calidad académica, de gestión y de prestigio institucional.

Gráfico 35



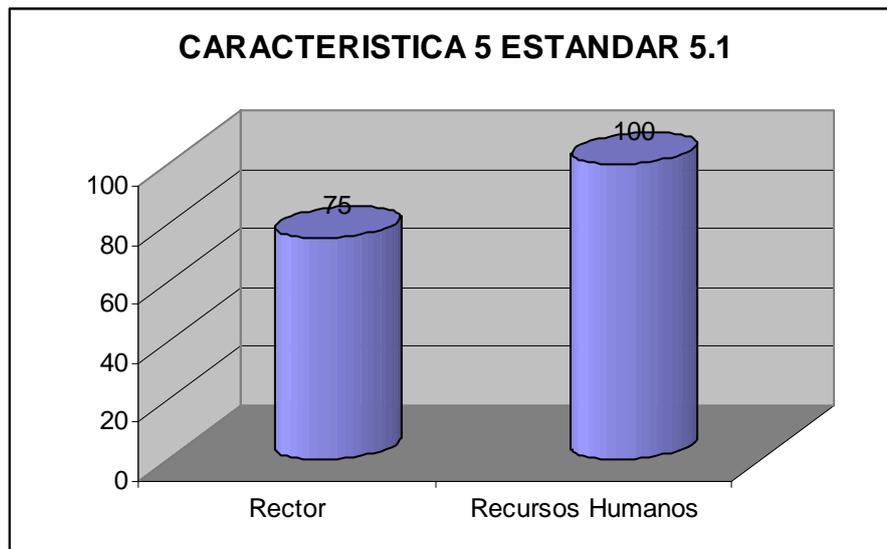
¿Tiene la institución implementado un plan de capacitación continua para autoridades y directivos con su estado de ejecución y evaluación? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

Al analizar la característica 4 y el estándar 4.2 podemos sacar como conclusión que tanto Autoridades como los docentes, tienen una percepción en la que coinciden en señalar ciertas deficiencias en lo concernientes a un plan de capacitación para autoridades y directivos en cuanto a liderazgo organizacional se refiere, considerando la importancia que tiene este estándar en la consecución de metas y objetivos institucionales; para lo cual se deberá tomar los correctivos necesarios.

Característica 5 La Universidad cuenta con el personal administrativo necesario y cualificado para apoyar adecuadamente la docencia, investigación, vinculación social y gestión; su talento y capacidades están orientados a mejorar el desempeño de la institución en el cumplimiento de sus propósitos.

Estándar 5.1 Que existan políticas y mecanismos apropiados de selección para el ingreso del personal administrativo que prioricen la formación, experiencia y capacidad del postulante.

Gráfico 36

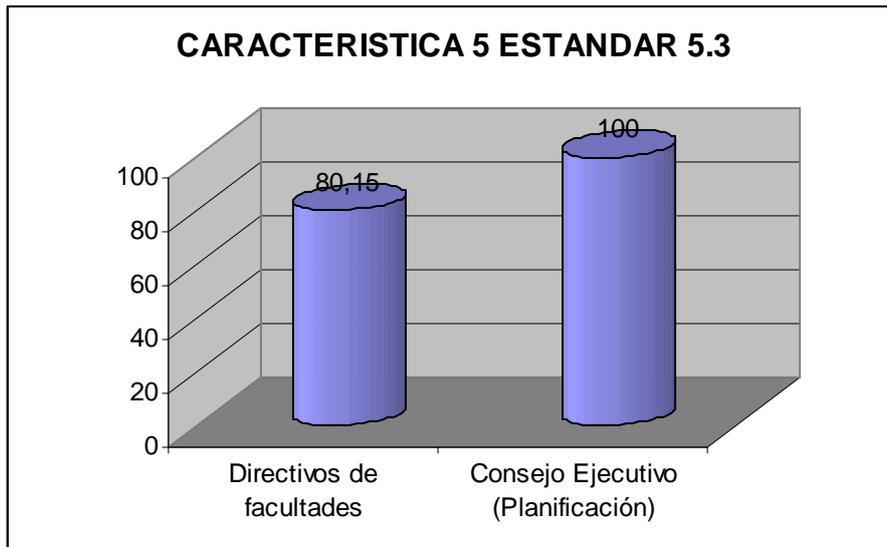


¿Existen políticas y mecanismos apropiados de selección para el ingreso del personal administrativo que prioricen la formación, experiencia y capacidad del postulante? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

La percepción del Rector frente a la característica 5 estándar 5.1 contrasta fuertemente frente a lo señalado por Recursos Humanos quienes hablan de un 100% al asegurar la existencia de políticas y mecanismos apropiados para el ingreso del personal administrativo, razón por la cual se torna necesario una revisión de éste estándar de calidad y enfocar cambios que posibiliten a través de nuevos modelos administrativos lograr un mejoramiento en la calidad y en el servicio.

Estándar 5.3 Que el personal administrativo tenga formación profesional y experiencia en correspondencia a su función- Que quienes desempeñen cargos directivos tengan título académico, acorde a sus responsabilidades.

Gráfico 37

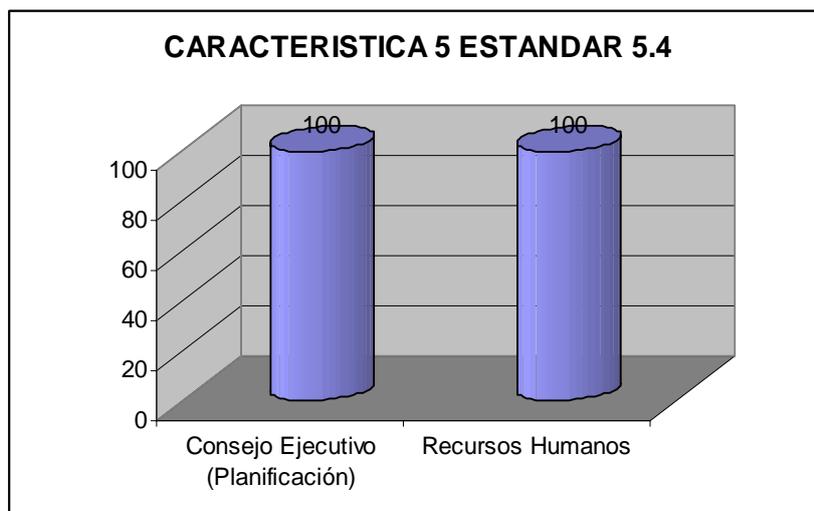


¿El personal administrativo tiene formación profesional y experiencia en correspondencia a su función? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

Es importante anotar lo valioso que representa para una institución tener un personal con competencias sólidas que le permitan realizar un trabajo eficiente y de calidad, para lo cual la administración deberá procurar impulsar a través de su gestión una administración basada en procesos y además una administración basada en competencias que son las tendencias actuales a las cuales no podemos ignorarlas.

Estándar 5.4 Que el recurso humano dedicado a la gestión administrativa, excluyendo al profesional y técnico de apoyo a la docencia y a la investigación, no sea más numeroso que el personal docente.

Gráfico 38



¿El recurso humano dedicado a la gestión administrativa, excluyendo al profesional y técnico de apoyo a la docencia y a la investigación, es menos

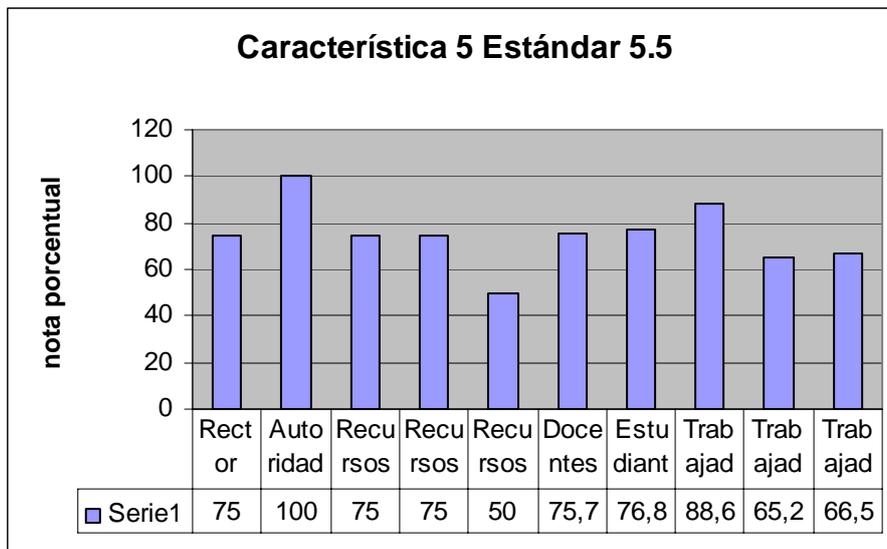


numeroso que el personal docente? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

En este estándar tanto el Consejo Ejecutivo como Recursos Humanos coinciden en afirmar categóricamente con un porcentaje del 100% que el personal administrativo es menor que el personal docente.

Estándar 5.5 Que la Institución tenga definida una política de evaluación del desempeño y desarrollo para el personal administrativo que incluya promoción e incentivos.

Gráfico 39

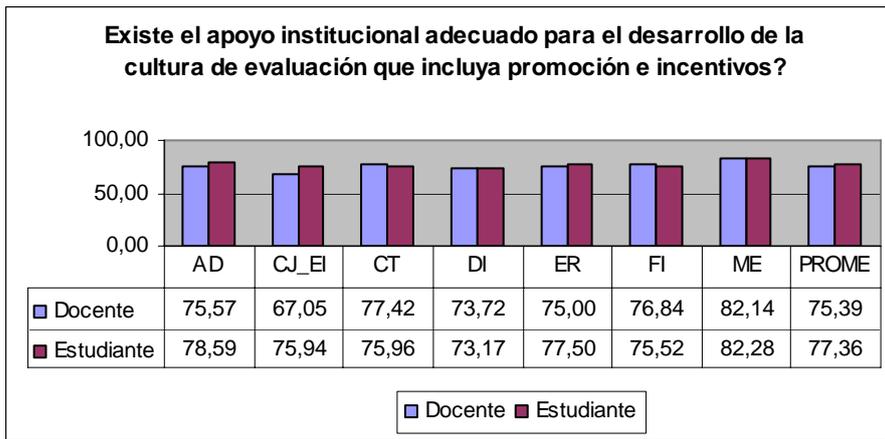


¿Existen y se aplican políticas y reglamentos para el desarrollo y promoción del personal administrativo que incluyan promoción e incentivos? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

Al analizar el estándar 5.5 podemos señalar que tanto Recursos Humanos como Trabajadores perciben de manera diferente a la percepción que tienen autoridades en cuanto se refiere a una política de evaluación habiendo un contraste llamativo que bien vale la pena analizar más profundamente.

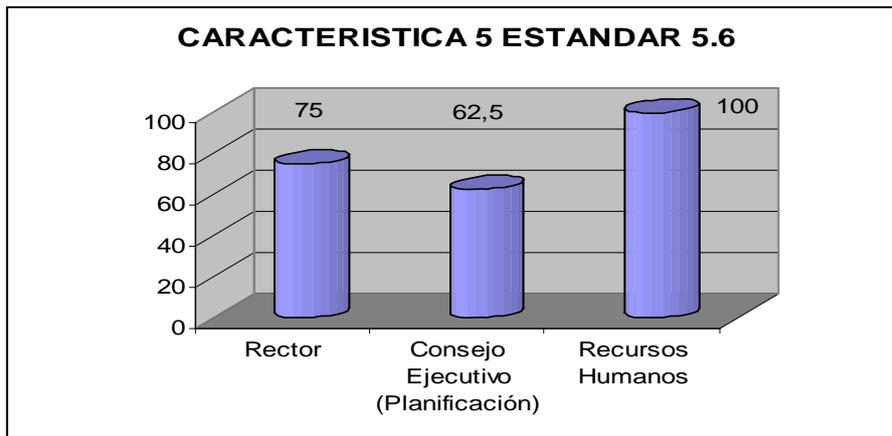


Gráfico 40



Los resultados obtenidos por Facultades presentan porcentajes bajos en el área de las Ciencias Jurídicas (67%) y Diseño en relación con el apoyo institucional para el desarrollo de la cultura de evaluación que incluya promoción e incentivos.

Gráfico 41



Estándar 5.6 Que la Institución tenga implementada una política de capacitación, eficiencia, racionalización y optimización del personal administrativo.

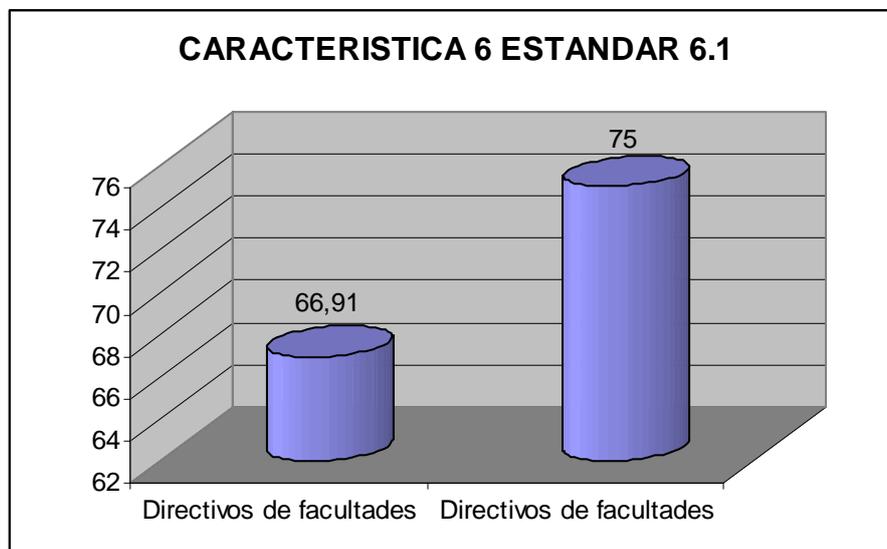
¿Tiene la institución implementada una política de capacitación, eficiencia, racionalización y optimización del personal administrativo? A) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

En cuanto a políticas de capacitación, eficiencia, optimización del personal administrativo, existen criterios contrapuestos entre Recursos Humanos y Consejo de Planificación para los unos existe un nivel óptimo de la aplicación de políticas de capacitación(100%) en tanto que para El consejo Ejecutivo (62.5%) ante lo cual la revisión de éstas políticas se hacen indispensables y necesarias.

Característica 6 La Universidad tiene la infraestructura física adecuada para el desarrollo de sus funciones sustantivas y de bienestar, y su manejo está dirigido a optimizar los objetivos institucionales

Estándar 6.1 Que las edificaciones destinadas a aulas, laboratorios, ambientes de trabajo académico-administrativo y el mobiliario sean funcionalmente diseñadas, incluyendo facilidades para estudiantes discapacitados; ventiladas, iluminadas, limpias, que presenten buen estado de mantenimiento interior y exterior, para así lograr el desarrollo eficiente de las actividades docentes, de investigación y administrativas.

Gráfico 42



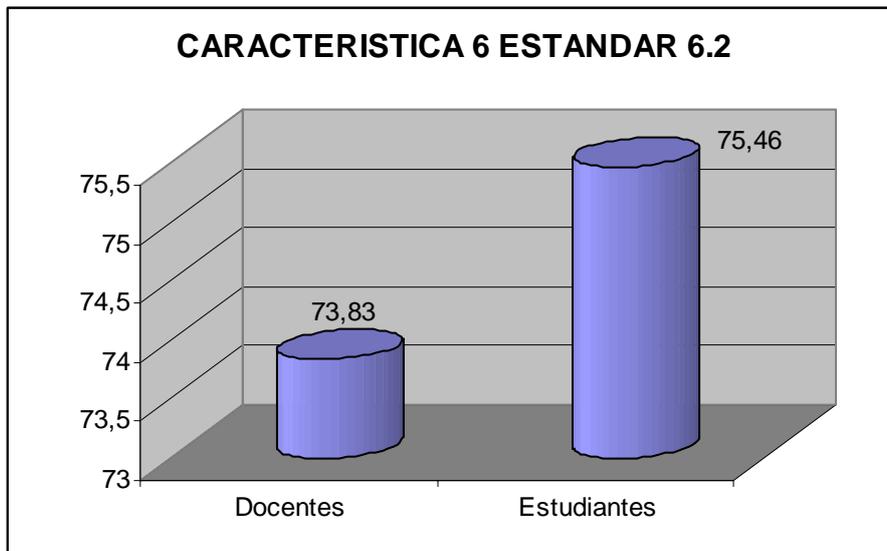
¿Las edificaciones y mobiliario destinado a la docencia e investigación están funcionalmente diseñadas, ventiladas, iluminadas, limpias, presentan buen estado de mantenimiento interior y exterior incluyendo facilidades para estudiantes discapacitados?

Al analizar la característica 6 estándar 6.1 se puede señalar que las edificaciones y mobiliario deben estar bajo un plan de mejora permanentes. Siempre quedará algo por hacer y brindar las comodidades necesarias para que las funciones sustantivas de la Universidad se puedan desempeñar sin mayores contratiempos.

Estándar 6.2 Que las bibliotecas presenten características apropiadas de ubicación, iluminación, espacio, tranquilidad, higiene y seguridad adecuadas para el estudio e investigación.



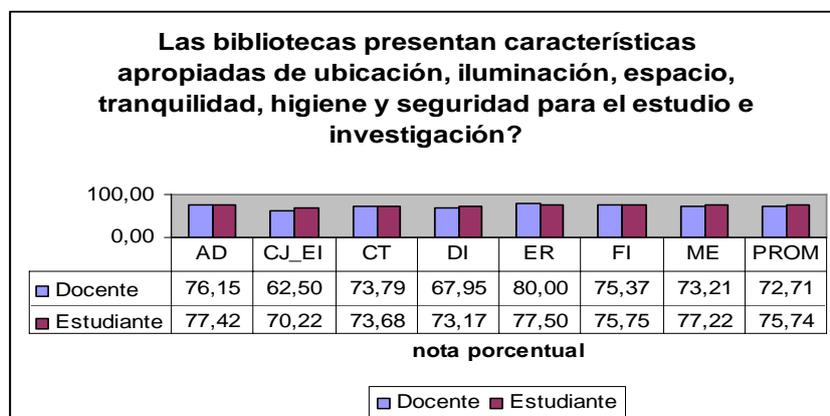
Gráfico 43



¿Las bibliotecas presentan características apropiadas de ubicación, iluminación, espacio, tranquilidad, higiene y seguridad, adecuadas para el estudio e investigación? A) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

Considerar un plan de mejora en este servicio importante que brinda la Universidad deberá tener cierta prioridad, pues se trata de espacios en lo que se debe brindar todas las facilidades y comodidades para que estudiantes, docentes y sociedad en general sean los beneficiarios de este importante servicio

Gráfico 44



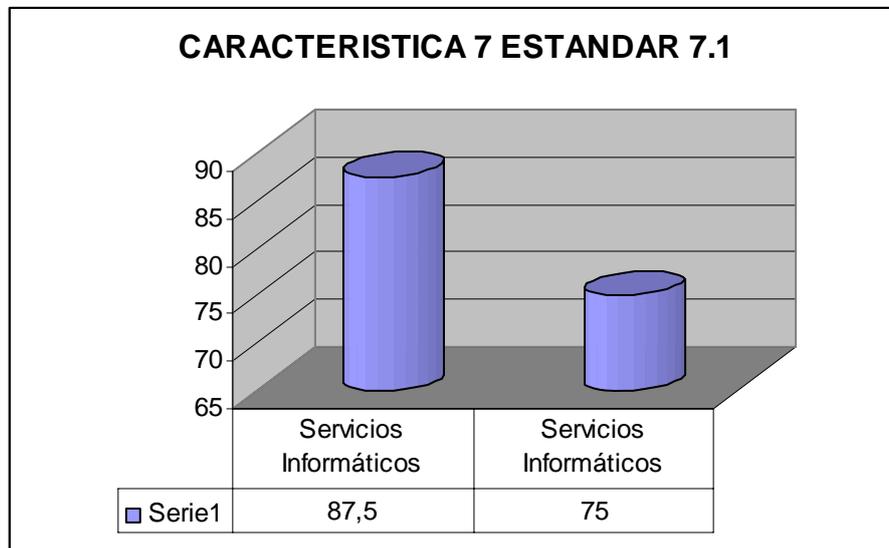


Frente a este cuestionamiento las Facultades de Ciencias Jurídicas y Diseño responden con puntuaciones bajas (62% y 67%) respectivamente sobre las características que presentan las bibliotecas, ante lo cual se deberá mejorar este servicio importante para la Universidad.

Característica 7 La Universidad dispone de equipamiento, recursos informáticos y acceso a servicios de información y comunicación, adecuados al desarrollo de la función administrativa de la Institución

Estándar 7.1 Que la Institución cuente con el equipamiento básico y utilice las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el desarrollo de la gestión administrativa.

Gráfico 45

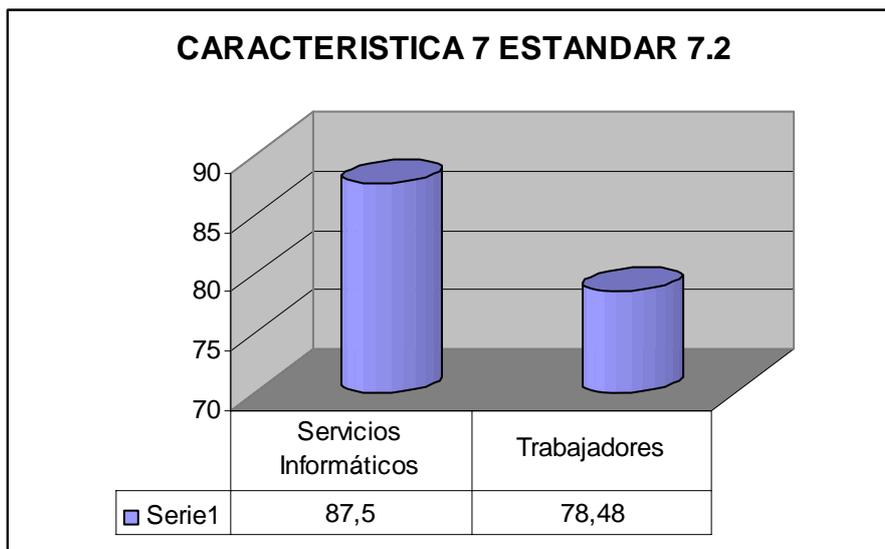


¿La institución cuenta con el equipamiento informático básico y utiliza las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el desarrollo de la gestión administrativa? A) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) ninguno

La percepción en cuanto a equipamiento informático y la utilización de nuevas tecnologías de la información y comunicación están en un nivel aceptable.

Estándar 7.2 Que en la Institución, sus departamentos funcionen y se intercomunicen a través de redes informáticas.

Gráfico 46



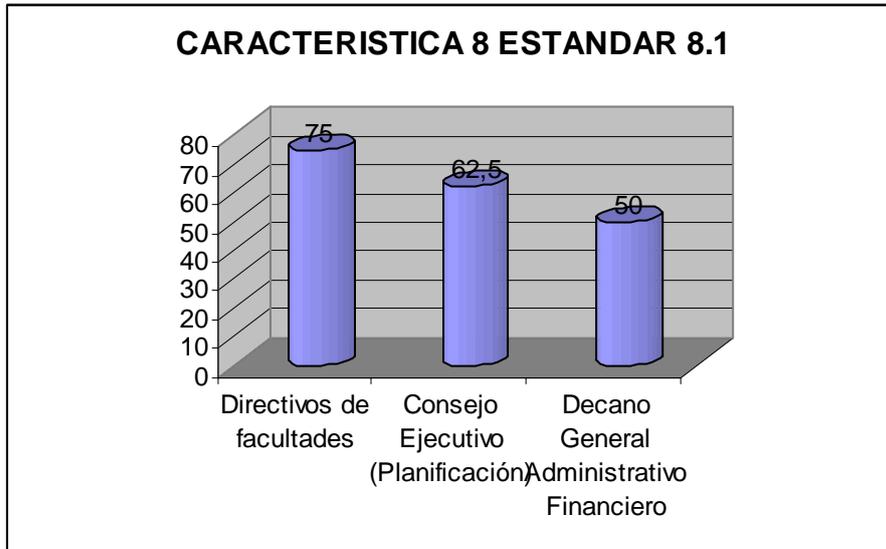
¿Existen y se aplican sistemas informáticos de registro y control del personal administrativo? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

Es valiosa la labor de los servicios informáticos en la Universidad, de ellos dependen en gran medida lograr mayor dinamismo y eficiencia en los servicios que se puedan brindar a los clientes, de ahí que planes de capacitación continua al personal administrativo en éstas áreas, serán importantes para realizar un trabajo eficiente

Característica 8 La Universidad dispone de recursos presupuestarios para el funcionamiento e inversión, adecuados a su naturaleza y a sus características. Su manejo está orientado a optimizar tales recursos, para el cumplimiento de sus propósitos.

Estándar 8.1 Que el máximo organismo de la Universidad apruebe su presupuesto anual equilibrado de ingresos y gastos dentro de los plazos previstos por la ley.

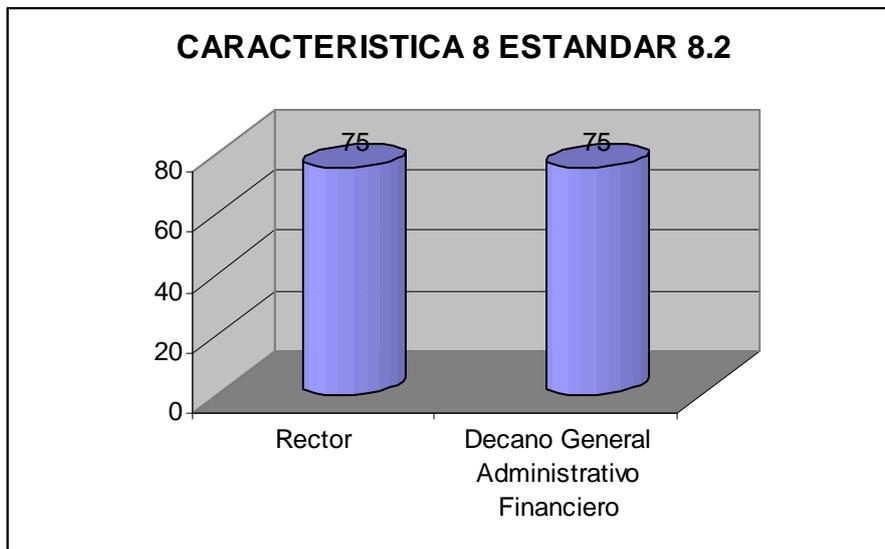
Gráfico 47



¿El presupuesto general de la Universidad está a disposición de la comunidad universitaria? A) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

Estándar 8.2 Que las Universidades tengan políticas de autogestión, cogestión y financiamiento que les permitan complementar las asignaciones estatales.

Gráfico 48

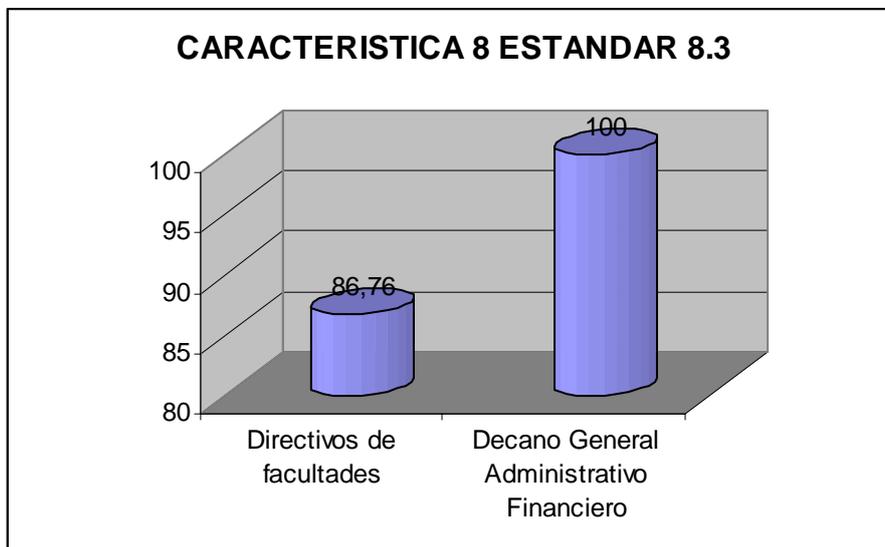


¿Existen políticas y planes de autogestión y financiamiento en los Planes operativos Anuales y de Desarrollo? A) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

Son muchas las tareas que quedan por hacer en lo concerniente a políticas de autogestión y autofinanciamiento, priorizar éstas áreas permitirán la realización de importantes proyectos de desarrollo.

Estándar 8.3 Que las Instituciones universitarias incluyan en sus presupuestos políticas de ayuda a los estudiantes de menores recursos y alto rendimiento académico, de acuerdo con la Ley.

Gráfico 49



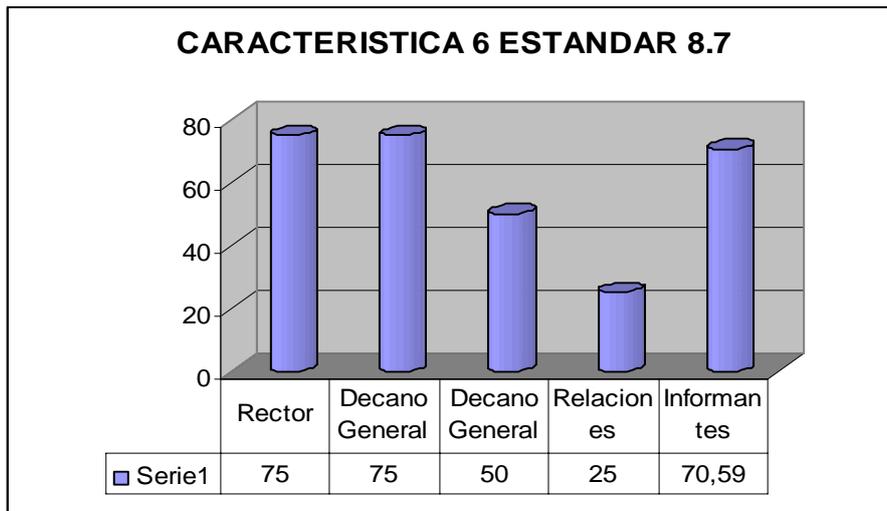
¿Existen procedimientos académico-administrativos que permiten clasificar y proteger a los estudiantes de menores recursos económicos, en relación con su rendimiento académico? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

La ayuda que se pueda brindar a los mejores estudiantes y que carecen de los medios económicos para acceder a la Universidad debe ser tomada muy en cuenta a través de políticas institucionales mediante procedimientos que permitan realizar una adecuada selección y de esta manera llegar a brindar la ayuda necesaria en estos casos.

Estándar 8.7 Que se apliquen procedimientos de seguimiento, control y evaluación presupuestarios en función de planes y normas establecidas.



Gráfico 50

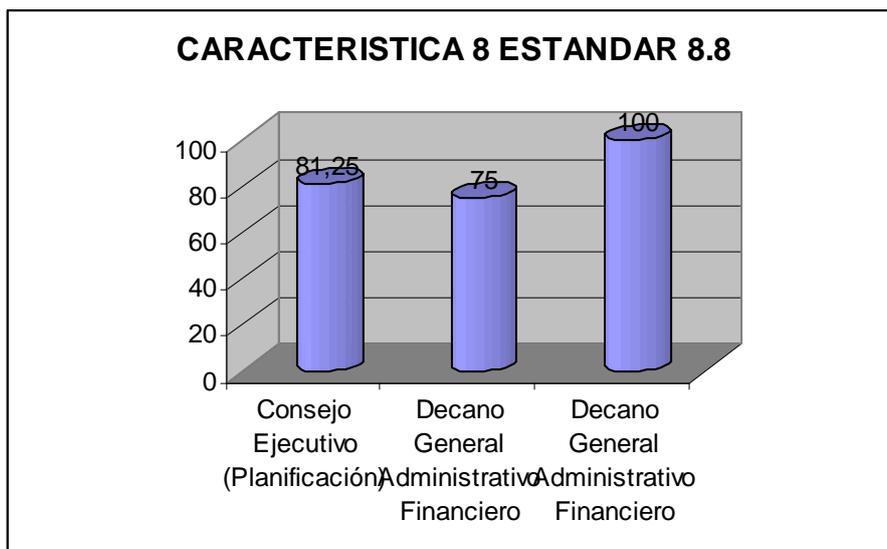


¿Existen y se aplican procedimientos de rendición de cuentas del manejo presupuestario, ante las instancias institucionales internas y externas correspondientes, así como ante la opinión pública? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

Creo que hoy más que nunca resulta una obligación la rendición de cuentas a todo nivel, para transparentar una gestión, la Universidad del Azuay está en esa línea de acción que sin embargo se deberá trabajar con más aplicación para que los resultados sean conocidos por todos.

Estándar 8.8 Que se evidencie la existencia y cumplimiento de las metas sobre autogestión, cogestión y financiamiento.

Gráfico 51

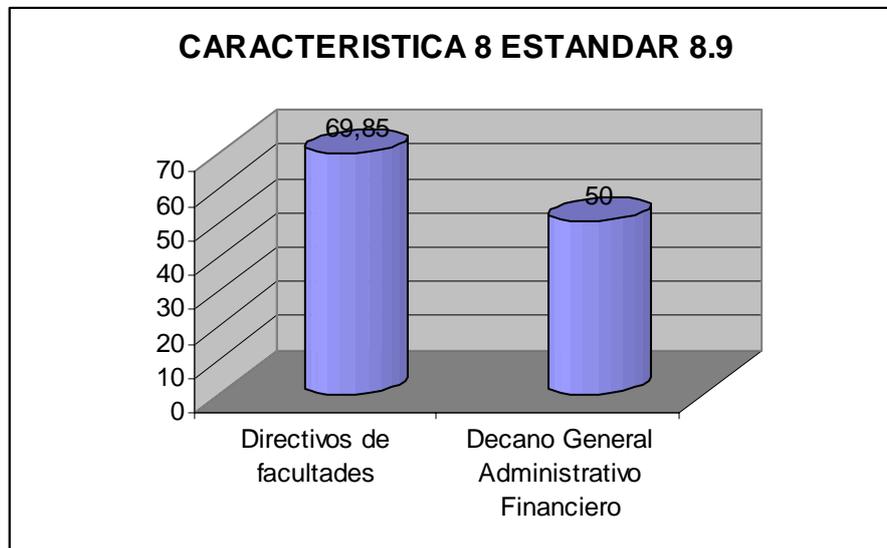


¿Existen y se cumplen las metas sobre autogestión cogestión y financiamiento en los últimos tres años? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

Creo que hoy más que nunca resulta una obligación la rendición de cuentas a todo nivel, para transparentar una gestión, la Universidad del Azuay está en esa línea de acción que sin embargo se deberá trabajar con más aplicación para que los resultados sean conocidos por todos.

Estándar 8.9 Que la Institución mantenga estudios actualizados sobre costos por carrera, profesor y estudiante.

Gráfico 52



¿Existen presupuestos anuales por carrera? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

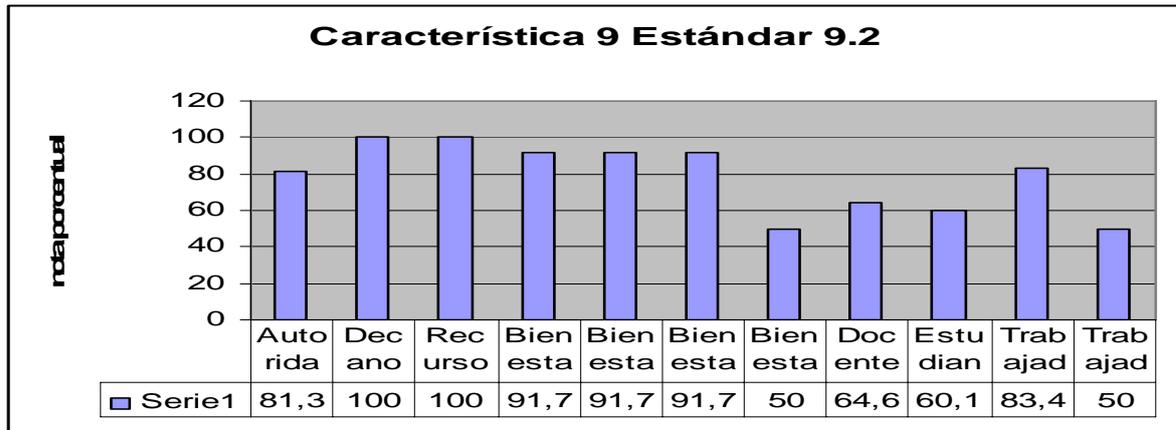
Esta se constituye en un área que debe ser analizada por los directivos de la Universidad a fin de realizar un estudio sobre costos por carrera, profesor y estudiante.

Característica 9 La Universidad desarrolla actividades y servicios generales orientados a la formación integral y al bienestar de los miembros de la comunidad universitaria

Estándar 9.2 Que se demuestre que los servicios de bienestar universitario tienen la calidad y cobertura que justifique su existencia dentro del proceso de desarrollo integral de la comunidad universitaria.



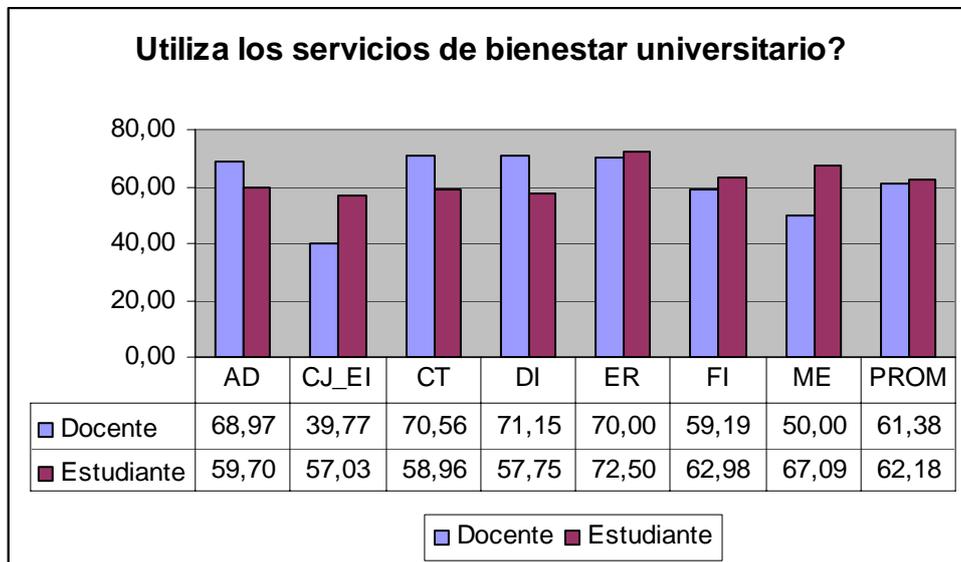
Gráfico 53



¿Utiliza usted los servicios de Bienestar Universitario? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

Los servicios de Bienestar Universitario forman parte del desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria por tanto, debe tener mayor atención, considerando que en el análisis de la información obtenida existen porcentajes que contrastan (Estudiantes y Trabajadores con un promedio de 65%) frente a la opinión de otros sectores.

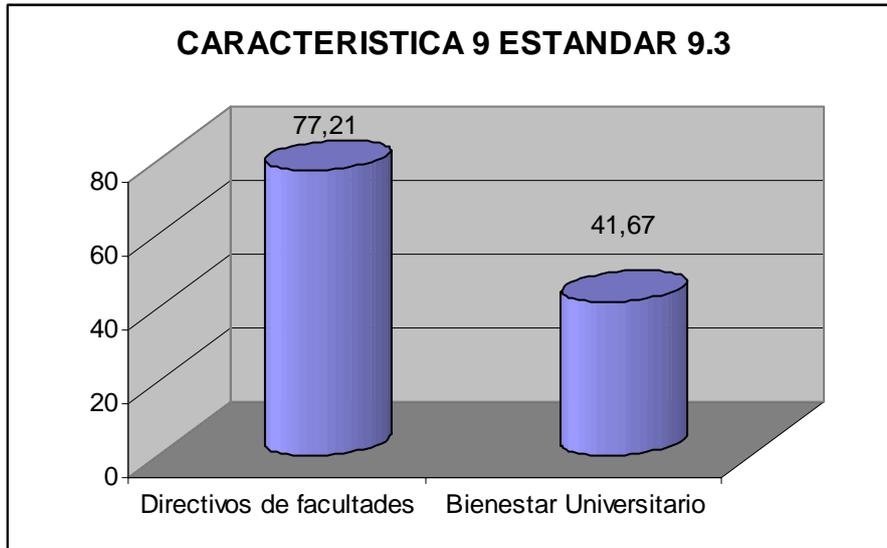
Gráfico 54



Los resultados obtenidos por Facultades a la utilización de los servicios de bienestar Universitario son bajos, existe un promedio de 61%, lo que sin lugar a dudas se deberá implementar un plan de mejora para que los usuarios de estos servicios estén plenamente a gusto con el servicio

Estándar 9.3 Que los servicios de bienestar estudiantil incluyan actividades formativas y de desarrollo humano de diverso tipo, a los que tengan acceso los estudiantes sin distinción alguna

Gráfico 55

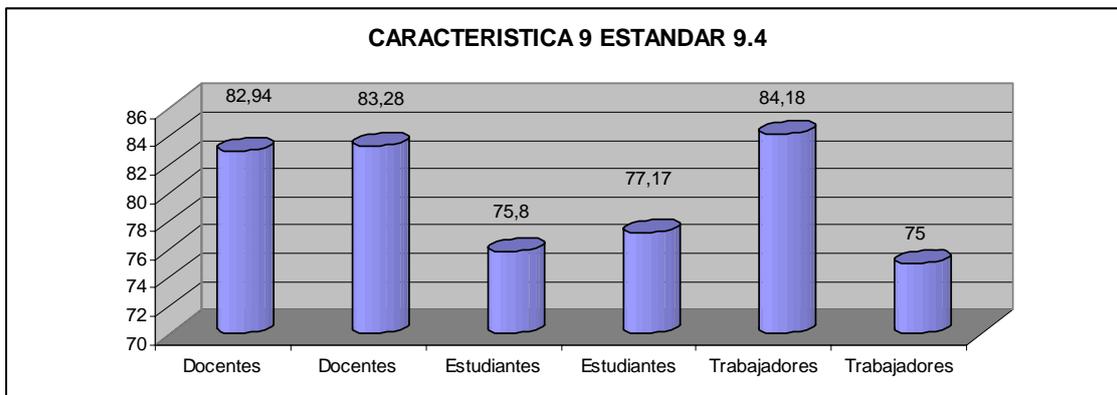


¿Los servicios de bienestar estudiantil incluyen actividades formativas y de desarrollo humano de diverso tipo, a los que tienen acceso los estudiantes sin distinción alguna? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

Son múltiples y variados los servicios que se podrían ofrecer a los miembros de la comunidad universitaria, para complementar su formación y desarrollo: servicios que estén encaminados a la práctica de actividades recreativas, culturales, etc.

Estándar 9.4 Que sea verificable la satisfacción de los usuarios respecto de la oferta de servicios de bienestar universitario (estacionamientos, zonas verdes, cafeterías, teléfonos, banca, transporte, salud, espacios deportivos, seguridad, comisariato, reconocimientos, entre otros)

Gráfico 56

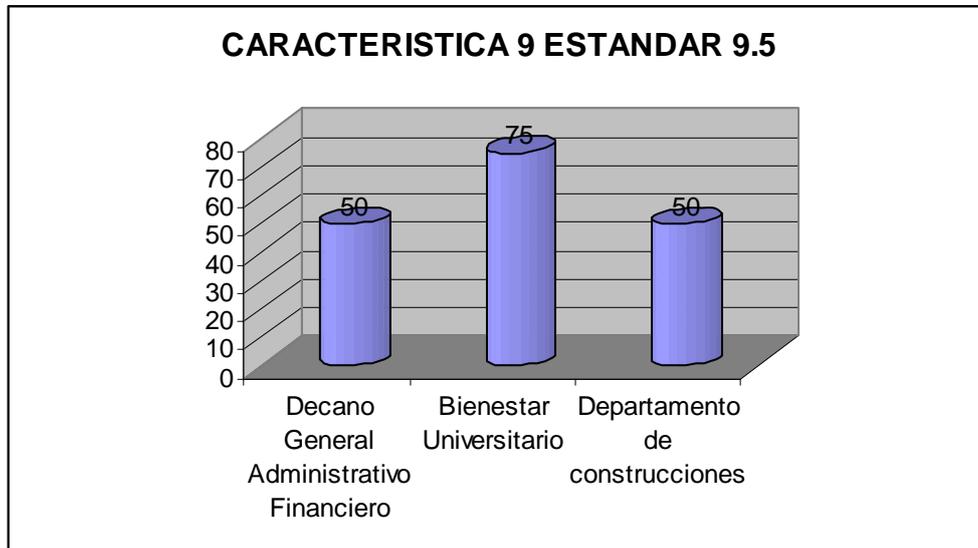


¿Cuál es el grado de satisfacción relativo a las facilidades de acceso, calidad y pertinencia de los servicios de Bienestar Universitario (ambiente de trabajo, salario, trato humano, zonas verdes, servicio médico, bares, teléfonos, banca, transporte, esta



Estándar 9.5 Que la Institución cuente con áreas y locales destinados a la recreación, educación física y deporte, debidamente adecuados y equipados.

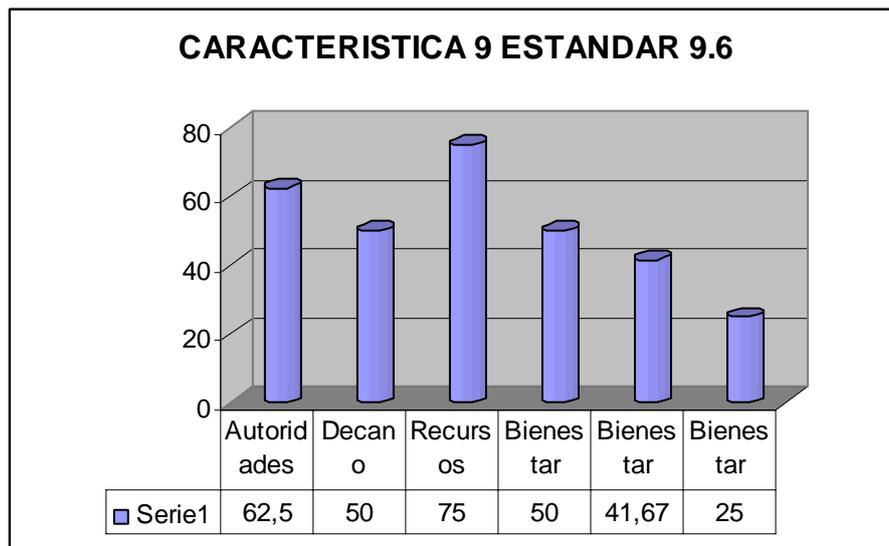
Gráfico 57



¿La Institución cuenta con áreas y locales destinados a la recreación, educación física y deporte, debidamente adecuados y equipados? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno

Estándar 9.6 Que la Institución cuente con personal especializado y equipos necesarios para salvaguardar la integridad de la comunidad universitaria y proteger sus bienes e instalaciones físicas.

Gráfico 58



¿La Institución cuenta con planes de seguridad y equipos necesarios para salvaguardar la integridad de la comunidad universitaria y proteger sus bienes e instalaciones físicas? a) Totalmente, b) En su mayor parte, c) Parcialmente, d) Ninguno



CAPITULO 3

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO PARA LA FUNCION GESTION ADMINISTRATIVA

3. Objetivos

Las propuestas de mejoramiento para la Función Gestión Administrativa como producto del análisis realizado al Informe Final del Proyecto de Autoevaluación de la Universidad del Azuay, tienen como finalidad la de aportar a la institución con ideas que permitan a través de éstas, mi contribución personal y en la medida de lo posible sean validadas para emprender los correctivos necesarios para reforzar aquellos aspectos que han sido detectados como débiles, y a su vez que sirvan como elementos importantes de “gestión del cambio” mediante la participación colectiva, por medio de nuevas creencias y valores como base de nuevas estructuras, nuevos procesos internos y nuevas políticas acordes con las exigencias del entorno.

Del análisis realizado al Informe Final se ha podido establecer cual es la posición actual de la Institución, y al constituirse éste informe en una herramienta de diagnóstico, ha permitido detectar puntos fuertes o fortalezas a las que habrá que mantenerlas y mejorarlas así como también detectar áreas de mejora.

— ¿Qué puntos fuertes hemos identificado que deban mantenerse y aprovecharse al máximo?

— De los puntos fuertes identificados, ¿cuáles necesitan desarrollarse y aprovecharse más aún?

— ¿Sobre qué áreas se deberá trabajar de inmediato por estimar que son críticas para el centro educativo?

3.1. PUNTOS FUERTES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA FUNCION GESTION ADMINISTRATIVA

A continuación doy a conocer las oportunidades de mejora para los ámbitos relacionados con la FUNCION GESTION ADMINISTRATIVA:

- Ámbito 1: Misión y Plan Institucional.
- Ámbito 2: Administración y Gestión.



- Ámbito 3: Presupuesto y Recursos Financieros.
- Ámbito 4: Bienestar Universitario.

3.1.1 Ambito1: Misión y Plan Institucional

Cuadro: 59 Oportunidades de mejora

Puntos fuertes	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> - Al ser la misión la razón de ser de la institución se ha logrado: <ul style="list-style-type: none"> - Tener su propia filosofía organizacional - Diferenciarse de otras instituciones similares - Mantener Planes Operativos anuales 	<ul style="list-style-type: none"> - En la difusión de la Visión y Misión institucionales, de manera que ésta sea conocida por todos los miembros de la comunidad universitaria. - Formulación, revisión y mejora de la estrategia y la planificación - Comunicación de manera eficaz la planificación y la estrategia a alumnos, personal docente y no docente. - En la verificación de que la planificación y la estrategia han sido comprendidas y asumidas por todos los niveles de la institución.

3.1.2 Ámbito 2: Administración y gestión

Puntos fuertes	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> - Se implica a todo el personal y colaboradores en la estrategia de la institución - Se mejora el trabajo del personal con las innovaciones que incorpora el centro educativo. - Se fomenta la formación continua - La Universidad del Azuay ha implementado programas de formación del cual se han beneficiado muchos de 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar métodos modernos que permitan realizar un trabajo eficiente y permitan el cumplimiento de metas, programas y proyectos, en lo referente a la planificación, operativización y evaluación, del área administrativa. - Evaluar periódicamente todos los procesos que mueven la organización. - Mejorar políticas de evaluación de desempeño y desarrollo para el personal administrativo - Revisión de políticas salariales en el área administrativa.



<p>los colaboradores que trabajan en el área administrativa y de servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valora a cada uno de los miembros de la Universidad como persona - Fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua. - Se accede a la información y se permite su uso al personal y a toda la comunidad universitaria. - La gestión administrativa: de la UDA permite a través del Internet y su página Web la matriculación y registro de las calificaciones de los alumnos - La confianza en el centro educativo. - Sentimiento de satisfacción y pertenencia a la UDA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar benchmarking - Aplicar métodos modernos para medir índices de satisfacción del personal administrativo. - Formación y desarrollo profesional: - Mejorar la efectividad de la comunicación. - Evaluar resultados en la gestión de cada proceso.

3.1.3 Ámbito 3: Presupuesto y recursos financieros

Puntos fuertes	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo presupuestario adecuado a las necesidades de la institución - Mantiene políticas de inversión: compra de libros, acceso a redes informáticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir de manera equitativa los recursos entre todos los departamentos. - Revisar procedimientos de auditoria interna y externa - Valorar costos: Carrera, profesor, estudiante - Diseñar planes para la obtención de otros recursos



3.1.4 Ámbito 4 Bienestar Universitario

Puntos fuertes	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> - Preocupación por mejorar los espacios e infraestructura con miras a dar un servicio óptimo a la comunidad universitaria. - Importante atención a beneficios sociales para los miembros de la institución - Becas estudiantiles 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un programa integral de Bienestar Universitario - Promocionar la actividad cultural - Implementar un Plan de Seguridad (seguridad física, contra incendios, accidentes, etc) - Gestionar medidas de higiene y seguridad laboral - Funcionamiento y gestión de la Biblioteca - Mantenimiento de las instalaciones

3.2 Matriz de Competencias para la Función Gestión Administrativa

Dentro de la propuesta de Formación por Competencias detallamos una Matriz en la cual constan los tipos de Competencias los mismos que pueden ser aplicados en la Función Gestión Administrativa de la Universidad del Azuay. Estas competencias se basan según lo expuesto en el Capítulo 1, según la característica del cargo se detalla las competencias básicas, genéricas y específicas.

Figura: 60 Matriz de competencias

FUNCIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA	BÁSICA	GENÉRICA	ESPECÍFICA
- Enfoque a procesos administrativos, de planificación y estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Agudeza para la toma de decisiones • Integridad y buen juicio • Inteligencia • Organización • Resolución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión estratégica • Análisis y evaluación • Planificación y organización • Dirección • Persuasión • Decisión • Sensibilidad interpersonal • Comunicación oral y escrita • Flexibilidad y adaptabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con liderazgo creativo • Compromiso con una cultura de gestión de calidad • Maneja procesos gerenciales • Fomenta la administración de un estilo cooperativo
CONSEJO UNIVERSITARIO.			
CONSEJO EJECUTIVO			
CONSEJO GENERAL DE			



<p>POSTGRADO</p> <p>RECTORADO</p> <p>- Enfoque a procesos operativos y de producción.</p> <p>VICERRECTOR</p> <p>DECANOS GENERALES DE INVESTIGACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad resultados rápidos • Inspirador de confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Deseo de éxito • Sentido de negociación • Identificación con la institución • Cooperación para trabajar en equipo • Cualidades éticas enmarcadas en valores de justicia, equidad, responsabilidad y honestidad • Creatividad • Conciencia y compromiso social 	<p>de su equipo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica procedimientos y normas de la planificación estratégica con una visión proactiva con su entorno. • Mantiene relaciones constructivas y armoniosas con el cuerpo docente, administrativo, alumnos. • Capacidad de resolución de conflictos organizacionales
<p>- Enfoque a procesos operativos y de producción.</p> <p>AUTORIDADES DECANOS, SUBDECANOS</p> <p>DIRECTIVOS DE FACULTADES / ESCUELAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oral y escrita • Análisis y atención a los problemas institucionales • Planificación y organización • Delegación • Control • Sensibilidad • Principio de autoridad individual y grupal • Tenacidad • Negociación • Creatividad • Aceptación de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión estratégica • Análisis y evaluación • Planificación y organización • Dirección • Persuasión • Decisión • Sensibilidad Interpersonal • Comunicación oral y escrita • Flexibilidad y 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla un liderazgo en su área profesional • Manejo adecuado de técnicas de investigación • Maneja técnicas de trabajo en equipo • Maneja con destreza los programas informáticos • Capacidad de dirección en la solución de problemas profesionales y



	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión • Conocimientos técnicos y profesionales • Energía • Amplitud de intereses • Iniciativa • Tolerancia al estrés • Adaptabilidad • Independencia • Motivación 	<p>adaptabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Deseo de éxito • Sentido de negociación • Identificación con la institución • Cooperación para trabajar en equipo • Cualidades éticas enmarcadas en valores de justicia, equidad, responsabilidad y honestidad • Creatividad • Conciencia y compromiso social 	<p>en la introducción de alternativas e innovaciones en los diferentes procesos, actuando como agente de cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de analizar y sintetizar problemas complejos • Fomenta un estilo de dirección participativo y democrático • Posee una <p>elevada autoestima y una vocación de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad en sus actos • Confianza en sí mismo • Disponibilidad, apertura a las ideas de los demás • Claro sentido de ética profesional • Equilibrio emocional, equidad social, y espíritu crítico.
--	--	--	---

3.3 INVENTARIO DE ORIENTACION PARA LAS COMPETENCIAS



A continuación detallo una lista de orientaciones para el desarrollo de competencias, las mismas que servirán de referencia para seleccionar las requeridas por la Institución según se indicó en el cuadro anterior:

Cuadro 61 Orientación para competencias

LOGRO Y ACCION

Competencias:

1. Motivación al logro
2. Búsqueda de información
3. Innovación
4. Iniciativa

ORIENTACION AL CLIENTE

Competencias:

1. Enfoque al cliente
2. Facilidad para escuchar y responder

IMPACTO E INFLUENCIA

1. Conciencia organizacional
2. Desarrollo de relaciones
3. Comunicación clara y efectiva

COMPETENCIAS GERENCIALES

1. Trabajo en equipo y cooperación
2. Desarrollo de otras personas
3. Liderazgo de equipos
4. Visión
5. Negociación

PROCESOS COGNOSCITIVOS

1. Pensamiento analítico
2. Pensamiento estratégico
3. Conocimientos técnicos

EFFECTIVIDAD PERSONAL

1. Compromiso organizacional
2. Flexibilidad
3. Confianza en sí mismo



4. Aprendizaje continuo

4. Integridad

5. Proactividad

MOTIVACION DE LOGRO

BUSQUEDA DE INFORMACION

Es la preocupación de trabajar bien y de competir contra un estándar de excelencia

Es la orientación de saber sobre las situaciones, personas y problemas

Es la persona que:

Es la persona que:

1. Hace el trabajo correctamente
2. Define y tiene claridad en estándares propios y de la institución
3. Redefine constantemente metas propias.
4. Hace cambios específicos en sistemas y métodos de trabajo
5. Propone ideas para mejorar el desempeño

1. Va más allá de las cuestiones rutinarias y de los requisitos formales de una actividad.
2. Consulta continuamente los recursos disponibles
3. Formula preguntas adecuadas a las personas involucradas en una situación que genera conflicto
4. Investiga de manera personal el problema.
5. Busca la raíz del conflicto

ORIENTACION A RESULTADOS

Establecer y cumplir acciones pro activas, utilizando los recursos de la



manera más efectiva, para maximizar el valor de la empresa

Es la persona que:

1. Conoce y utiliza técnicas efectivas para planear, asegurar recursos, dirigir, asesorar y garantizar el avance de los proyectos bajo su responsabilidad
2. Establece sistemas para monitorear el avance de las tareas
3. Monitorea la productividad y desempeño de sus áreas
4. Hace reuniones periódicas con su equipo.

INNOVACION

Es el esfuerzo para mejorar el rendimiento mediante la realización de nuevas actividades, generando propuestas y clarificando las estrategias para la acción.

Es la persona que:

1. Realiza actividades novedosas que optimizan el rendimiento
2. Añade al trabajo cotidiano actividades únicas y de avanzada
3. Propone y realiza cosas tan

INICIATIVA

Es la iniciativa a realizar en forma preactiva, en vez de simplemente programar acciones futuras.

Es la persona que:

1. Propone ideas, persiste en ellas
2. Propone soluciones y alternativas viables de implementar.
3. actúa con rapidez y determinación ante situaciones de crisis
4. Se anticipa con acciones a



novedosas y efectivas que se constituyen en estándares que transforman la organización.

IMPACTO E INFLUENCIA

Es la intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para hacer que ellas estén de acuerdo sobre un conjunto de acciones o determinaciones

Es la persona que:

1. Sus acciones tienen como fin crear un efecto o impacto
2. Sabe persuadir en las discusiones y presentaciones
3. Se adapta al grupo para transmitir sus ideas
4. Sus acciones tienen impacto y obtiene reconocimiento por ellas.

problemas potenciales.

5. Ejecuta trabajos complementarios dirigidos a facilitar los resultados propuestos.

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

Es la habilidad que tiene el individuo para entender conocer las relaciones de poder que existen en su propia organización o en otras organizaciones

Es la persona que:

1. Reconoce y usa la estructura formal de la institución
2. Busca la estructura informal cuando la formal no actúa
3. Maneja su lenguaje y comportamiento de acuerdo con la cultura organizacional
4. Es consciente de la imagen corporativa que se proyecta a través de él y procura manejarla en función de esto.
5. Conoce planes y programas



de la organización y sus
objetivos.

6. Conoce los planes
estratégicos de la
organización

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION

Es la intención de trabajar
cooperativamente con otros, de
formar parte de un equipo

Es la persona que:

- Participa
voluntariamente y
apoya las decisiones
de grupo
- Tiene buenas
relaciones
interpersonales y
trabaja a gusto con la
gente
- Trabaja
cooperativamente con

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Es la habilidad de pensar
integralmente y de valorar
realmente las implicaciones de
sus decisiones en una escala
global.

Es la persona que:

- Utiliza el sentido común
y experiencias pasadas
para la solución de
problemas
- Toma decisiones
minimizando riesgos y
potencializando
oportunidades.
- Capacidad de pensar
integral y globalmente.
Tiene en su mente un



otros aprovechando sus capacidades y competencias.

amplio panorama.

- Habla en términos positivos de los miembros del equipo.

IMPACTO E INFLUENCIA

Es la intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para hacer que ellas estén de acuerdo sobre un conjunto de acciones o determinaciones

Es la persona que:

5. Sus acciones tienen como fin crear un efecto o impacto
6. Sabe persuadir en las discusiones y presentaciones
7. Se adapta al grupo para transmitir sus ideas
8. Sus acciones tienen impacto

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

Es la habilidad que tiene el individuo para entender conocer las relaciones de poder que existen en su propia organización o en otras organizaciones

Es la persona que:

7. Reconoce y usa la estructura forma de la institución
8. Busca la estructura informal cuando la formal no actúa
9. Maneja su lenguaje y comportamiento de acuerdo con la cultura organizacional
10. Es consciente de la imagen



y obtiene reconocimiento por ellas.

corporativa que se proyecta a través de él y procura manejarla en función de esto.

11. Conoce planes y programas de la organización y sus objetivos.

12. Conoce los planes estratégicos de la organización

Elaborado por F. Vanegas

3.4 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

La Planeación de los Recursos Humanos es un proceso para determinar y satisfacer los requisitos de personal, con el fin de llevar a cabo los planes integrales de una organización. Como parte de la propuesta de mejoramiento considero importante éste proceso ya que a través del mismo se puede establecer las competencias y el número de personal. La Planeación del Recurso Humano se encarga de proporcionar el número exacto de personal competente en el lugar correcto, en el momento oportuno, realizando el trabajo adecuado, dando como resultado un máximo beneficio individual y organizacional.

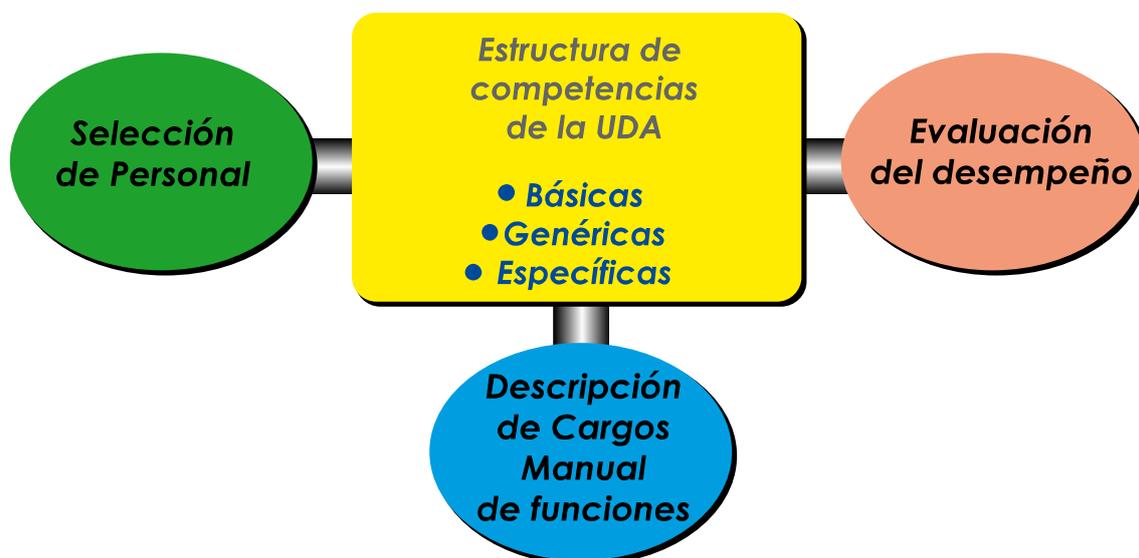
La planeación del personal debe estar integrada interna y externamente al Área de Recursos Humanos; externamente con los planes generales de la institución; internamente con las actividades del área.

3.4.1. Utilidad de la Planeación de los Recursos Humanos

- Mejora la utilización de los recursos humanos
- Permite la coincidencia de los esfuerzos del Área de Recursos Humanos con los objetivos globales de la organización.
- Permite la coordinación de los Programas de Recursos Humanos.

La misión principal es acoplar las competencias de los empleados a las necesidades de la organización enfatizando el futuro en lugar del presente, asimismo, promover las competencias que la Universidad requiere para la eficiencia de su personal, por lo que la planeación de la organización a través de las unidades administrativas encargadas de elaborar las descripciones de cargos, manual de funciones, selección de personal, evaluación de desempeño, y demás relacionadas deben tener como base la estructura de competencias establecida por la Universidad.

Figura.62 Estructura de competencias como base de la Función Administrativo con enfoque al personal



Elaborado por F. Vanegas

3.5. ORIENTACION AL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES Y MEDICIÓN DE PROCESO

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia, por lo que la Función Gestión Administrativa debe establecer un programa de Indicadores



para sus procesos, ya que es de su responsabilidad definir e implementar los mismos. Estos indicadores tendrá la capacidad de monitorear la eficiencia del proceso así como la búsqueda de oportunidades de mejora. Para el efecto de lo enunciado, en la presente tesis tomamos como indicadores los resultados del Proyecto de Autoevaluación sobre los cuales se harán los análisis correspondientes y se orientará hacia la mejora por medio de las recomendaciones.

3.5.1 Oportunidades de mejora de los procesos

Los datos recopilados de la información obtenida de los Planes Operativos Anuales, del Proyecto de Autoevaluación institucional de la Universidad del Azuay, de la Planificación estratégica, han servido para identificar las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos es posible conocer los procesos que no han alcanzado los resultados planificados, así como también saber dónde existen oportunidades de mejora (ver análisis de las características para la función gestión administrativa)

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la institución deberá establecer las correcciones y acciones correctivas (como en efecto la Universidad lo ha hecho) para asegurar que las salidas alcancen los resultados planificados.

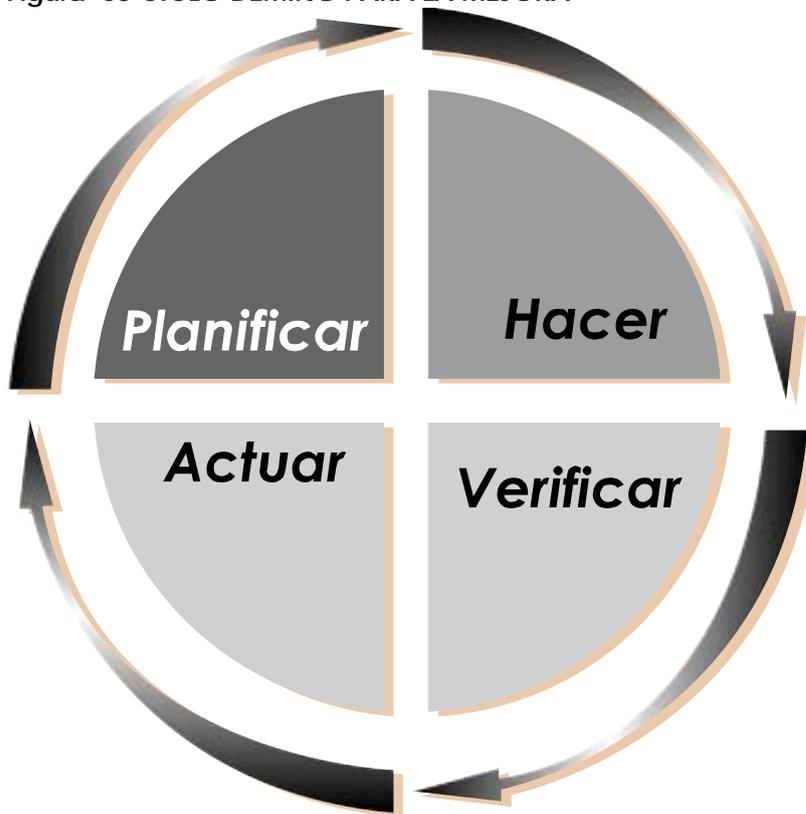
En los procesos la mejora continua se obtiene al seguir una serie de pasos mediante los cuales la institución u organización puede avanzar hacia niveles de eficacia y eficiencia superior. Esto se lo puede apreciar claramente en el ciclo de Deming o ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar).

Estos pasos son precisamente los que se han aplicado en el Plan institucional de Autoevaluación de la Universidad del Azuay.

A través del ciclo de Deming se puede entender cómo el proceso de autoevaluación, no es un instrumento aislado sino que constituye una herramienta ideal para las organizaciones para que puedan desarrollar los procesos de mejora continua¹³

¹³ Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología

Figura 63 CICLO DEMING PARA LA MEJORA



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos.

3.6. Análisis y Propuestas de Mejoramiento desde Procesos y competencias

Análisis de las características para la Función Gestión

Característica 2 La Universidad planifica, operativiza y evalúa el desarrollo institucional utilizando métodos modernos

Análisis: Al hacer el análisis evidenciamos que el estándar 2.1, 2.2 y 2.3 presentan un valor equivalente a 74.75%; indica que la institución deberá lograr una mayor participación de la comunidad universitaria a través de una mejor formulación, difusión y ejecución del plan estratégico institucional, así como también que a través de evaluaciones periódicas se logre mantener informados a todos quienes forman parte de la comunidad universitaria.

Recomendamos a la Universidad que a través de sus áreas administrativas la implementación de procesos administrativos que de manera eficiente utilicen



métodos modernos de planificación, operativización y evaluación del desarrollo institucional; para lo cual se requiere de personal competente en estas áreas que cumplan con las competencias básicas que constan en la matriz de competencias elaborada.

Propuesta con enfoque a COMPETENCIAS Y PROCESOS

Característica 3 La Universidad tiene una estructura organizacional flexible, que corresponde a la naturaleza del proyecto académico, tamaño y complejidad de la Institución

Análisis: El estándar 3.1 presenta un porcentaje equivalente a 77.84; para lo cual se pone en evidencia que la Universidad deberá actualizar las reglamentaciones y estatutos vigentes para de esta manera asegurar efectividad tanto en el plano académico como administrativo

Análisis: según el estándar 3.3 el porcentaje obtenido es 72.50%, lo cual pone en evidencia que las políticas que determinan las estructuras académico-administrativas, exigen mayor eficiencia y agilidad, pues existen algunos políticas que se encuentran centralizadas y concentradas lo que dificulta en cierto sentido la generación y aplicación de acciones.

Crear procesos de descentralización y desconcentración para que se facilite la realización y desarrollo de actividades importantes de la institución.

Propuesta con enfoque a PROCESOS

Análisis: según el estándar 3.5 existe un puntaje equivalente a 78.56% en la que se evidencia ciertos desajustes en la estructura organizacional.

Se deberá reestructurar su modelo administrativo organizacional para lo cual se podrían utilizar sistemas administrativos más eficientes, dinámicos y flexibles

Propuesta con enfoque a Procesos y Competencias.

Característica 4: La Universidad está gobernada por personas formadas para el desempeño de esta función, líderes en lo intelectual, cultural y social que comprenden y cumplen sus responsabilidades, trabajan de acuerdo a políticas declaradas en el marco ético y jurídico de la institución y tienen la determinación necesarias para incrementar el prestigio de la Universidad y preservar su integridad.

Análisis: El estándar 4.2 presenta un porcentaje equivalente a 68.54. La Universidad demanda un liderazgo de integración, revolucionario, capaz de dirigir, motivar y comprometer a su organización para el futuro que se quiere proyectar.

Característica 5: La Universidad cuenta con el personal administrativo necesario y cualificado para apoyar adecuadamente la docencia,



investigación, vinculación social y gestión; su talento y capacidades están orientados a mejorar el desempeño de la Institución en el cumplimiento de sus propósitos.

Análisis: según el estándar 5.5 y 5.6 el puntaje equivalente es de 73.78% lo cual pone en evidencia la necesidad de un plan de capacitación y mejorar los modelos de evaluación actuales

La Universidad propenderá mejoras a través de planes y programas de capacitación para el personal administrativo, definir una Política de evaluación de desempeño en el cual se promoció e incentive al personal

Propuestas con enfoque a Procesos

Característica 6: La Universidad tiene la infraestructura física adecuada para el desarrollo de sus funciones sustantivas y de bienestar, y su manejo está dirigido a optimizar los objetivos institucionales.

Análisis: según el estándar 6.1 el puntaje equivalente es de 67.40 lo cual pone en evidencia que la Universidad debe enfocar su atención en algunos aspectos relacionados con los espacios destinados a las aulas, laboratorios, etc., permitiendo de esta manera desarrollar de mejor manera las actividades docentes, administrativas, de investigación.

El estándar 6.2 con un puntaje de 74.54% De acuerdo a éste estándar la Universidad debe implementar una biblioteca con todos los servicios posibles a fin brindar las mejores opciones para todos los miembros de la comunidad universitaria y otras personas que deseen este beneficio

Característica 7: La Universidad dispone de equipamiento, recursos informáticos y acceso a servicios de información y comunicación, adecuados al desarrollo de la función administrativa de la institución.

Análisis: El estándar 7.3 con una puntuación de 62.50 se exige la urgente implementación de sistemas informáticos que permitan un mejor desarrollo de las actividades administrativas.

Característica 8: La Universidad dispone de recursos presupuestarios para el funcionamiento e inversión, adecuados a su naturaleza y a sus características. Su manejo está orientado a optimizar tales recursos, para el cumplimiento de sus propósitos.

Análisis: El estándar 8.7 con una puntuación equivalente a 59.68, pone en evidencia la urgencia en aplicar procedimientos de seguimiento, control y evaluación presupuestarios en función de planes y normas establecidas.

Análisis: El estándar 8,9 con un puntaje equivalente a 59.56% evidencia la necesidad de contar con un estudio actualizado sobre costos por carrera, costos por profesor y estudiante.



La Universidad a través de sus departamentos financiero-administrativo, se preocupará de control presupuestarios, la optimización de los recursos así como también la aplicación de procesos de control, auditoría y evaluación Presupuestaria. Establecer además un estudio sobre el costo por carrera, por profesor y por estudiante. (Estándares 8.7 y 8.9)

Propuestas con enfoque a Procesos-administrativos

Característica 9: La Universidad desarrolla actividades y servicios generales orientados a la formación integral y al bienestar de los miembros de la comunidad universitaria.

El estándar 9.3 equivalente a 58.44% refleja una puntuación en la que requiere de mejoramiento y está en relación con actividades formativas y de desarrollo humano, a través de Proyectos de crecimiento y desarrollo personal, Actividades artísticas.

El estándar 9.5 con un porcentaje del 58.33% demanda de la Universidad áreas recreativas para la práctica del deporte. Para lo cual es necesaria la construcción de un complejo recreativo que preste todos los servicios a los usuarios.

El estándar 9.6 con un equivalente al 53.65% resulta un punto crítico en la institución y está en directa relación con la implementación de un plan de seguridad física para resguarda la seguridad de todos sus miembros.

La Universidad tiene una importante tarea en lo concerniente al ámbito de bienestar universitario en dotar de infraestructura, espacios de recreación, planes de seguridad integral, en definitiva en todas aquellas actividades en las que la Universidad pueda brindar un servicio que vaya en beneficio de un crecimiento y desarrollo de sus miembros

Característica 9 estándar 9.5 y 9.6

Propuesta con enfoque a Gestión de recursos y de apoyo



CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones y Recomendaciones:

A partir de la propuesta presentada a lo largo de esta tesis, doy a conocer a continuación las conclusiones y recomendaciones correspondientes:

1. Para la mejora de la Función Gestión Administrativa, se tomó como fundamentos teóricos, para innovar y garantizar su eficiencia: el modelo sistémico, los modelos de gestión basada en procesos, en competencias y los sistemas de calidad en la educación superior. Es necesario que la Universidad del Azuay adopte estas últimas tendencias de la gestión, con miras a dinamizar los diversos procesos organizacionales, interrelacionarlos entre sí con las demás funciones, aplicar modelos por competencias para el desarrollo y eficiencia de los Recursos Humanos e implementar fundamentos, principios y prácticas de calidad en la Función Gestión Administrativa y demás funciones sustantivas.

Al referirnos al modelo sistémico la presente propuesta se enfoca a la mejora continua entrelazando las funciones sustantivas de Gestión Administrativa, Docencia, Investigación y Vinculación con la colectividad, según lo establecido por el Modelo sistémico de autoevaluación orientado por el CONEA, las que sustentadas en un modelo de gestión basada en procesos aseguran que las acciones del Consejo Ejecutivo, Consejo Académico, Consejo de Investigaciones y la Comisión de vinculación con la colectividad, en un ámbito de mejora continua y retroalimentación, permitan realizar un trabajo eficiente y al mismo tiempo el cumplimiento de



metas, programas y proyectos, que la Universidad se haya planteado, para lo cual la interdependencia e interconexión de cada una de las partes que interactúan permitirán establecer una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un sistema integrado para lograr los resultados deseados.

Con la aplicación del modelo de gestión basada en procesos, se garantiza que la Universidad, considere la información de entrada de su entorno, estructure sus actividades y tareas para propiciar procesos eficientes y de resultados que vayan a cumplir con las expectativas internas y externas. La gestión basada en procesos propuesta en el presente trabajo, se alinea con el modelo de acreditación del CONEA, estableciéndose cuatro categorías de procesos aplicables a la función gestión administrativa:

1. Procesos administrativos, de planificación y estratégicos: hacen relación a la Misión, a la planificación, operativización y evaluación del desarrollo institucional, considerados como factores claves estratégicos de éxito institucional.
2. Procesos operativos y de producción: cuya finalidad es la generar servicios académicos y de formación de la Universidad, así como los demás relacionados en términos de operatividad, que permitan evidenciar resultados de producción científica y tecnológica acordes a la calidad institucional.
3. Procesos de gestión y de apoyo: aseguran que la Gestión Administrativa garantice los recursos y apoyo necesarios para dar soporte a los procesos operativos e interrelacionados.
4. Procesos de medición, análisis y mejora: es esencial que la Función Administrativa de la Universidad a través de los procesos de medición, análisis y mejora, haciendo uso de metodologías como autoevaluación, retroalimentación, diagnósticos institucionales y por áreas, medición y avance de los programas a través del ciclo de Deming (P-H-V-A) y otras, se constituyan en herramientas fundamentales, las mismas que permitirán



desarrollar una cultura organizacional comprometida con los procesos de mejora continua y de crecimiento organizacional.

Se recomienda a la Función Gestión Administrativa de la Universidad del Azuay, como responsable del desarrollo del talento humano, establezca el modelo de Gestión Basado en Competencias, el que permitirá el desarrollo de valores en su personal, un mayor compromiso con su trabajo, la integración de equipos altamente productivos y propiciar el cumplimiento del perfil profesional requerido para que los funcionarios y docentes cumplan con los requisitos de su cargo, logrando una ventaja competitiva de la Universidad a través de su recurso humano. En el presente trabajo se han identificado tres categorías de competencias: básicas, genéricas y específicas y se ha desarrollado una matriz de competencias para el personal responsable de los procesos, la cual orientará a la evaluación de desempeño del personal.

En cuanto a los sistemas de calidad en la educación superior la Universidad del Azuay debe mantener la implementación de los mismos en base a las propuestas de calidad sugeridas por el CONEA y teniendo como fundamento características y estándares inherentes a las cuatro funciones universitarias, lo cual resulta de vital importancia para los objetivos de la Universidad que es la formación académica que responda a las demandas sociales del país por encontrarnos en un mundo cada vez más complejo y competitivo, de ahí que la función Gestión Administrativa tiene un papel preponderante para liderar sus actividades cuidando del cumplimiento de la calidad a través del compromiso de los cuadros directivos, concientes que para el éxito del crecimiento institucional se debe considerar a la calidad como una filosofía que jamás termina y que debe permanecer como una actitud global de la organización.

La implementación, mantenimiento y la mejora continua del sistema de gestión de calidad permitirán lograr mayor solidez insitucional, mejorar la calidad e innovar la oferta académica, garantizar la eficacia en los procesos de enseñanza aprendizaje y demás servicios ofrecidos, a la vez



fortalecer el equipo humano, capaz de enfrentar mayores retos, y lograr de esta manera posicionarse como un Centro de Educación Superior de prestigio con un alto impacto en la sociedad.

2. Del análisis de datos obtenidos del Informe Final del Proyecto de Autoevaluación Institucional, se han evidenciado los siguientes aspectos:

- Fortalezas:
- Oportunidades de mejora:

Las FORTALEZAS que presenta la Universidad del Azuay son las siguientes:

- La comunidad universitaria forma parte de los planes que ejecuta la institución.
- La comunidad universitaria y el entorno que rodea a la institución (sociedad) confía en la universidad del Azuay.
- La Institución trabaja positivamente con miras a lograr posicionarse dentro de las instituciones de educación superior por su excelencia académica –administrativa, con visión de futuro.
- La universidad del Azuay ha implementado programas de formación, de los cuales se han beneficiado personal especialmente del área administrativa y de servicios.

En consecuencia la Universidad del Azuay debe aprovechar sus fortalezas con el fin de mantener y mejorar los estándares de calidad en sus procesos organizacionales, docentes y de gestión y apoyo, lo que permitirá ser de este centro educativo superior un referente importante dentro del país y afianzar su proyección internacional.

Dentro de los aspectos en los que la universidad del Azuay debe aplicar oportunidades de mejora, están:

4.1.1Ámbito Misión y Plan Institucional

- o Difusión de la Visión y Misión institucionales, de manera que ésta sea



conocida por todos los miembros de la comunidad universitaria.

- o Formulación, revisión y mejora de la estrategia y la planificación
- o Comunicación de manera eficaz de la planificación y la estrategia a alumnos, personal docente y no docente.
- o Verificación de que la planificación y la estrategia han sido comprendidas y asumidas por todos los niveles de la institución.

4.1.2 Ámbito Gestión administrativa

- o Aplicación de métodos modernos que permitan realizar un trabajo eficiente y el cumplimiento de metas, programas y proyectos, en lo referente a la planificación, operativización y evaluación, del área administrativa.
- o Mejora de políticas de evaluación de desempeño y desarrollo para el personal administrativo
- o Revisión de políticas salariales en el área administrativa.
- o Aplicación de métodos modernos para medir índices de gestión departamental y de medición de la satisfacción del personal administrativo.
- o Mejoramiento de la efectividad de la comunicación.
- o Evaluación de resultados en la gestión de cada proceso.

4.1.3 Ámbito: Bienestar Universitario

- o Creación de un programa integral de Bienestar Universitario.
- o Promoción de la actividad cultural.
- o Implementación de un Plan de Seguridad (seguridad física, contra incendios, accidentes, etc.)
- o Gestionar medidas de higiene y seguridad laboral.
- o Funcionamiento y gestión de la Biblioteca.
- o Mantenimiento de las instalaciones.

Al operativizar las oportunidades de mejora presentadas en cada uno de los ámbitos, permitirán que la Universidad del Azuay mejore sus procesos, tome las correcciones adecuadas sobre sus debilidades, ya sean estas de carácter no



solamente correctivo, sino preventivo y de mejora, con lo que sentará bases sólidas para su desarrollo. Las oportunidades de mejora deben ser monitoreadas permanentemente a través de los procesos de Evaluación, Autoevaluación y/o Auditorías, y ser comunicadas y tratadas en forma oportuna por las unidades responsables correspondientes, lo que permitirá la mantención y renovación de la acreditación, superando las expectativas a cumplir sobre los estándares.

Al terminar el presente trabajo de investigación y cotejando frente a los objetivos de investigación planteados, expongo lo siguiente:

- Se ha realizado un estudio analítico de la realidad institucional en el Area de Gestión Administrativa, en base al Proyecto de Autoevaluación y se ha dado una respuesta fundamentada en los planteamientos presentado en este trabajo.
- Se ha logrado determinar fortalezas y oportunidades de mejora para orientar a la toma de acciones correspondientea con el fin de potencializar el quehacer institucional.
- Se ha propuesto lineamientos para programas, proyectos, metas y actividades que debe realizar la Gestión Administrativa en la institución, la cual es un eje directriz para las demás funciones sustantivas.
- Se ha propuesto un modelo administrativo sistémico, basado en gestión de procesos y de competencias, dando relevancia a no descuidar, sino más bien a fortalecer la calidad de la educación superior, como aspecto competitivo frente a los demás universidades y como medio de gestión de la efectividad organizacional y de consecución de resultados y metas institucionales.

Referencias

ANDER-EGG, Ezequiel, La planificación educativa, Lumen, Argentina, 1995



BENAVIDES ESPINDOLA, Olga, Competencias y Competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas, McGraw-Hill, Bogotá, 2002

Comisión de las Comunidades Europeas, Memorando sobre el aprendizaje permanente, Bruselas 30.10.2000

CONESUP Serie de documentos técnicos, 2003

DIETERICH Heinz, Nueva guía para la investigación científica, Editorial 21, Buenos Aires, 1999

GUZMAN HERNANDEZ, Ramón, Metodologías de Formación de Formadores en Competencias, Inst. Sup. Frank Pais G, La Habana, Cuba.

MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA, Pauta e Instrumentos para la Evaluación Institucional, Quito, 2005

UNIVERSIDAD DEL AZUAY, La investigación en la Universidad, Lecturas



BIBLIOGRAFIA

BENAVIDES ESPINDOLA, Olga, Competencias y Competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas, McGraw-Hill, Bogotá, 2002

Centro Europeo para el desarrollo de la Formación Profesional, Bruselas, 1998

COOK, Marshall, Coaching efectivo: Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral, McGraw-Hill Interamericana, Bogotá, 1999

COLECTIVO DE AUTORES, Guía para una gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología, 2002

CONSEJO NACIONAL DE EVALUACION Y ACREDITACION DE LA EDUCACION SUPERIOR, Serie documentos Técnicos, 2003

DELGADO GUTIERREZ, José, Análisis Sistémico: Su aplicación a las comunidades humanas, Editoriales Dossat, Madrid, 2002

GOMEZ CEJA, Guillermo Sistemas Administrativos, MacGraw-Hill Interamericana Editores, México, D.F, 1997

GUZMAN HERNANDEZ, Ramón, Metodologías de Formación de Formadores en Competencias, Inst. Sup. Frank Pais G, La Habana, Cuba.

LEVY-LEBOYER, Claude, Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997

MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA, Pauta e Instrumentos para la Evaluación Institucional, Quito, 2005

UNIVERSIDAD DEL AZUAY, Informe Final del Proyecto de Autoevaluación Institucional, 2005

WAZTALWICK, Paul, Teoría de la comunicación humana, Herder, Barcelona 1993

