



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

**Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el
Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020**

Informe de Investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas.

Autora:

Zapata García María Gabriela

Tutora:

Carmen Isabel Ulloa Méndez Mg.

LATACUNGA – ECUADOR

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020” presentado por Zapata García María Gabriela, para optar por el título magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, septiembre 08 2021



Carmen Isabel Ulloa Méndez. Mg.
C.C. 1205871641

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, diciembre 07 2021



Juan José Vizcaíno Figueroa Ph.D.

C.C. 1712638079

Presidente del tribunal



Angelita Azucena Falconi Tapia MSc.

C.C. 0502037674

Lector 2



Ángel Alberto Villarroel Maya MSc.

C.C. 0602765406

Lector 3

DEDICATORIA

El presente Trabajo Investigativo se lo dedico a mi familia por estar siempre a mi lado y no permitirme caer, en especial a mi mamá que siempre ha creído en mí, a mi hermano por su apoyo incondicional.

Le dedico este trabajo con mucho amor a mi hijo que ha crecido dentro de mí durante este proceso permitiéndome ser una mejor persona y ver realizados muchos sueños.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a la Universidad Técnica de Cotopaxi, a la Dirección de Posgrados por permitir mi crecimiento académico y profesional por medio de su programa de maestría.

A la Mgs. Carmen Ulloa tutora científica de este trabajo de titulación, por la entrega de sus valiosos conocimientos, apoyo académico, enseñanza y su don de gente en la dirección del mismo.

Finalmente al Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi por permitir la elaboración del presente proyecto investigativo en tan prestigiosa institución.

Gabriela

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, diciembre 08 2021



Ing. María Gabriela Zapata García
C.C. 0503169377

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, diciembre 08 2021



Ing. María Gabriela Zapata García
C.C. 0503169377

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, diciembre 07 2021



Juan José Vizcaíno Figueroa Ph.D.
C.C. 1712638079

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020

Autor:

María Gabriela Zapata García

Tutor:

Carmen Isabel Ulloa Méndez Mg.

RESUMEN

El diseño organizacional es el medio que permite la ejecución de las estrategias institucionales y, por tanto, debe ser considerado como una actividad crítica para el establecimiento del marco referencial, a través del cual la institución servirá a sus clientes y se interrelacionará con el mercado. Por este motivo la presente investigación se basó en la propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi año 2020, con base en la normativa y lineamientos dados por los organismos que rigen el sistema de educación superior técnica y tecnológica para el desarrollo estratégico y fortalecimiento institucional. En la aplicación del método científico, se identificó el problema de investigación, la metodología, los resultados, la propuesta para el diseño organizacional y el proceso de validación de expertos y usuarios, se empleó una investigación de tipo descriptivo y de campo, con los métodos inductivo y deductivo, las herramientas para levantar información aplicadas fueron entrevistas estructuradas a las autoridades y encuestas a 80 docentes, con esto se identificó la problemática basada en una estructura desactualizada, poco clara, desconocimiento de funciones, además con procesos y documentos repetitivos. Con el análisis realizado se elaboró una propuesta actualizando el organigrama estructural, presentando la cadena de valor, el mapa de procesos y los procedimientos de cinco procesos sustantivos: POA, Vinculación con la Comunidad, Titulación con la modalidad Proyecto de Integración Curricular, Proyectos de Investigación y Matrículas. La propuesta fue validada en su totalidad por parte de usuarios y expertos por encima del 87% (estructura orgánica, cadena de valor, mapa de procesos y procedimientos) dado que consideran que se ajusta a las necesidades institucionales y requerimientos del CES.

PALABRAS CLAVE: Diseño Organizacional; Cadena de Valor; Estructura Orgánica; Procesos; Procedimientos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Title: Proposal of an Organizational Design model for the Cotopaxi Higher Technological Institute, year 2020

Author:

María Gabriela Zapata García

Tutor:

Carmen Isabel Ulloa Méndez Mg.

ABSTRACT

Organizational design is the means that allows the execution of institutional strategies and therefore it should be considered as a critical activity for the establishment of the referential framework, through which the institution will serve its clients and interact with the market. For this reason, this research was based on the proposal of an Organizational Design model for the "Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi" in 2020, based on the regulations and guidelines given by the organizations that govern the technical and technological higher education system for developing strategic and institutional strengthening. In the application of the scientific method the research problem, the methodology, the results, the proposal for the organizational design, and the validation process of experts and users were identified, a descriptive and field research was used, with the Inductive and deductive methods, the tools to collect information applied were structured interviews with authorities and surveys of 80 teachers; with this the problem was identified based on an outdated, unclear structure, lack of knowledge of functions, in addition to repetitive processes and documents. With the analysis carried out, a proposal was elaborated updating the structural organization chart, presenting the value chain, the process map and the procedures of five substantive processes: AOP, Community Linkage, Degree with the Curricular Integration Project modality, Research Projects and Registration. The proposal was fully validated by users and experts above 87% (organic structure, value chain, map of processes and procedures) since they consider that it adjusts to the institutional needs and requirements of the CES.

KEYWORDS: Organic Structure; Processes; Procedures; Organizational design; Value chain.

Iván Santiago Muñoz Tiglla con cédula de identidad número: 0502961329. Magister en: Pedagogía del Idioma Inglés como Lengua Extranjera con número de registro de la SENESCYT: 1027-2021-2388036; CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020 de: María Gabriela Zapata García aspirante a Magister en Administración de Empresas.

Latacunga, diciembre, 07, 2021



Iván Santiago Muñoz Tiglla
ID. 0502961329

ÌNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|----------------------------------|------|
| PORTADA..... | i |
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | ii |
| APROBACIÓN TRIBUNAL | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA | vi |
| RENUNCIA DE DERECHOS..... | vii |
| AVAL DEL VEEDOR..... | viii |
| RESUMEN..... | ix |
| ABSTRACT..... | x |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xiii |
| INDICE DE TABLAS | xiv |
| | |
| INTRODUCCIÓN | 1 |

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

| | |
|--|----|
| 1.1. Antecedentes. | 7 |
| 1.2. Fundamentación epistemológica..... | 9 |
| 1.3 Fundamentación teórica | 12 |
| 1.4 Fundamentación legal | 28 |
| 1.5. Fundamentación del estado del arte.-..... | 31 |
| 1.6. Conclusiones Capítulo I..... | 34 |

CAPÍTULO II. PROPUESTA

| | |
|-------------------------------------|----|
| 2.1 Título de la propuesta..... | 35 |
| 2.2 Objetivos | 35 |
| 2.3 Justificación..... | 35 |
| 2.4 Desarrollo de la propuesta..... | 40 |

| | |
|---|----|
| 2.4.1 Elementos que la conforman.- | 40 |
| 2.4.2 Explicación de la propuesta..... | 44 |
| 2.4.3 Premisas para su implementación.- | 74 |
| 2.5 Conclusiones Capítulo II.- | 75 |

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

| | |
|--|----|
| 3.1. Evaluación de expertos | 76 |
| 3.2. Evaluación de usuarios..... | 80 |
| 3.3. Discusión de Resultados | 89 |
| 3.4. Conclusiones del III capítulo. | 90 |
| Conclusiones generales | 91 |
| Recomendaciones..... | 92 |
| Referencias bibliográficas..... | 93 |
| ANEXOS | 95 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Organigrama por su ámbito..... | 17 |
| Gráfico 2: Organigrama por su contenido - Integral | 17 |
| Gráfico 3: Organigrama por su contenido –Funcional | 18 |
| Gráfico 4: Organigrama por su contenido – De unidades / puestos | 19 |
| Gráfico 5: Organigrama por su presentación – Verticales | 19 |
| Gráfico 6: Organigrama por su presentación – Horizontales | 20 |
| Gráfico 7: Organigrama por su presentación – De Bloques..... | 21 |
| Gráfico 8: Relación asesoría externa..... | 22 |
| Gráfico 9: Sistema de Gestión..... | 25 |
| Gráfico 10: Diagnóstico situacional | 39 |
| Gráfico 11: Estructura Organizacional | 43 |
| Gráfico 12: Organigrama Estructural | 47 |
| Gráfico 13: Mapa de Proceso | 50 |
| Gráfico 14: Cadena de valor Institucional..... | 50 |
| Gráfico 15: Diagrama de procesos POA | 54 |
| Gráfico 16: Vinculación con la comunidad..... | 59 |
| Gráfico 17: Proyectos de Investigación..... | 64 |
| Gráfico 18: Titulación modalidad proyecto de integración curricular | 70 |
| Gráfico 19: Gestión y validación de matrículas | 73 |
| Gráfico 20: Pregunta 1. Adaptación Estructura Orgánica | 81 |
| Gráfico 21: Pregunta 2. Estructura Orgánica ISTC..... | 82 |
| Gráfico 22: Pregunta 3. Estructura Orgánica y desempeño de la organización | 83 |
| Gráfico 23: Pregunta 4. Claridad estructura orgánica | 83 |
| Gráfico 24: Pregunta 5. Viabilidad Estructura Orgánica..... | 84 |
| Gráfico 25: Pregunta 6. Presentación de Procedimientos..... | 85 |
| Gráfico 26: Pregunta 7. Adaptación de procesos a las necesidades institucionales. ... | 86 |
| Gráfico 27: Pregunta 8. Claridad de la estructura de procedimientos | 86 |
| Gráfico 28: Pregunta 9. Indicadores de eficiencia..... | 87 |
| Gráfico 29: Pregunta 10. Validación del total de la propuesta | 88 |
| Gráfico 30: Pregunta 11. Aceptación del total de la propuesta | 88 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Actividades para cumplir objetivos | 4 |
| Tabla 2: Encuestas para el Diagnóstico | 38 |
| Tabla 3. Indicador de Gestión: Planificación POA | 52 |
| Tabla 4. Seguimiento semestral POA | 52 |
| Tabla 5. Seguimiento anual POA | 53 |
| Tabla 6. Vinculación con la comunidad..... | 56 |
| Tabla 7: Vinculación con la comunidad / estudiantes proyectos | 56 |
| Tabla 8. Vinculación con la comunidad / seguimiento | 57 |
| Tabla 9. Vinculación con la comunidad / cumplimiento | 57 |
| Tabla 10. Gestión y evaluación de Proyectos de Investigación | 61 |
| Tabla 11. Temas de investigación | 61 |
| Tabla 12. Proyectos de investigación..... | 62 |
| Tabla 13. Perfiles de Proyectos de Integración Curricular aprobados | 66 |
| Tabla 14. Aprobación de Proyectos de Integración Curricular..... | 66 |
| Tabla 15. Aprobación de lectores..... | 67 |
| Tabla 16. Defensa de Proyectos de Integración Curricular aprobados | 67 |
| Tabla 17. Registro de Títulos | 68 |
| Tabla 18. Gestión de matrículas / Validación de matrículas..... | 72 |
| Tabla 19. Estudiantes matriculados..... | 72 |

INTRODUCCIÓN

Para la elaboración de la propuesta se ha enmarcado en la línea de investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi: Administración y Economía para el Desarrollo Social: Recurso humano, con la sublínea de investigación Recursos Humanos, debido a que el proyecto se enfoca en una propuesta de estructura organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, siendo este parte de los temas tratados durante el proceso formativo de la maestría de Administración de Empresas, bajo esta perspectiva y con los lineamientos establecidos por el organismo rector se estructura la tesis como requisito del MBA.

Una estructura organizacional planificada de forma adecuada permite enfocar esfuerzos hacia los objetivos y metas institucionales, además busca que los departamentos crezcan en la misma dirección. Si la estructura organizacional no se ha desarrollado convenientemente, se generan problemas por la falta de autoridad, falla la coordinación, y la toma de decisiones es más lenta y menos efectiva. La jerarquía es fundamental para que los colaboradores entiendan cómo funciona la organización, con la cadena de mandos clara, los empleados ganan en seguridad y mejora la orientación de los recién incorporados a la institución.

El Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi es una institución de educación superior ubicada en la provincia de Cotopaxi cantón Latacunga que se dedica a la formación de Técnicos y Tecnólogos en diferentes áreas, el continuo crecimiento ha conllevado a que se incrementen procesos así como a la necesidad de generar niveles jerárquicos que permitan llevar las actividades de forma adecuada y controlada.

Al ser parte de la planta docente del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi se ha podido observar que la institución presenta problemáticas al momento de la ejecución de determinados procesos esto podría ser a causa de la **falta de planificación en varios departamentos, es importante considerar que para que una estructura organizacional funcione de forma adecuada esta debe ser conocida por todos los actores de la institución, el que se encuentre documentado previa la aprobación del órgano rector permitirá que la**

información pueda ser manejada por cualquiera de los miembros tanto internos como externos disminuyendo así el tiempo del tránsito de la información y del uso de recursos.

Además, es importante considerar que **todos los procesos deberían iniciar de un análisis de la institución y sus necesidades así como de los recursos con los que cuenta, cabe recalcar que la gestión administrativa es realizada por los docentes ya que el Instituto no cuenta con personal específico para estos cargos de tal manera que el tiempo de dedicación a estas actividades es reducido.** La institución al ser dependiente de la Secretaría de Educación Superior Ciencia Tecnología e Innovación (SENESCYT) no cuenta con las directrices suficientes sobre el proceso administrativo a ser aplicado, la falta de autonomía limita la contratación del personal administrativo.

Toda organización requiere identificar el tipo de estructura que más se acople a su necesidad para desarrollar un buen diseño organizacional, ya que gran parte de su éxito se origina en esta decisión. Se debe establecer la dirección o rumbo de la institución basado en lo contemplado en el PEDI, para esto es importante seleccionar las competencias de los empleados para lograr sus propósitos, delegar trabajo, controlar su marcha y realización es de vital importancia.

La estructura organizacional y funcional muestra niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad en cada una de las funciones, lo que ayuda a evitar confusiones al momento de desempeñarlas, facilita una visión clara de cómo está estructurada la organización, mejora la comunicación entre sus miembros y de esta manera permite el logro de los objetivos en el tiempo determinado optimizando sus recursos. La implementación de esta estructura flexible, clara y viable podrá facilitar el proceso de desarrollo, mejorará el posicionamiento de la institución y efectividad de sus empleados dentro de la organización, también llevaría un adecuado control y evaluación de las funciones en los distintos departamentos según lo establecido por el CACES con la aplicación de indicadores de gestión.

Basado en lo antes mencionado se realiza la siguiente interrogante como parte de la problemática encontrada en el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi **¿Cómo**

incidirá el modelo de diseño de estructura organizacional con el enfoque por procesos para promover la eficiencia en el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?, la propuesta pretende mejorar los resultados obtenidos en los procesos de aseguramiento de la calidad así como en los que se realizan de forma constante en la institución.

Con la problemática planteada el presente trabajo tiene como objetivo general, **Diseñar un modelo de gestión por procesos para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, con base en la normativa y lineamientos dados por los organismos que rigen el sistema de educación superior técnica y tecnológica fomentando el desarrollo estratégico y fortalecimiento institucional**, para que de esta manera en Instituto pueda optimizar sus recursos y ser más efectivo en sus resultados, el disminuir la duplicidad del flujo de información será otro eje fundamental dentro de la propuesta.

El cumplimiento del objetivo general se llevará a cabo mediante la consecución de objetivos específicos el primero se basado en **fundamentar el marco conceptual y metodológico para la modelación del diseño organizacional**, esto permitió investigar sobre un modelo de acuerdo a las necesidades del Instituto, el segundo se enfoca en **identificar los procesos administrativos actuales del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi**, mediante lo cual se logró una visión mucho más amplia de la forma en que el instituto lleva sus procesos actualmente que sirvió como base para la propuesta de la nueva estructura organizacional y finalmente **Diseñar la estructura orgánica del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi incluyendo la cadena de valor, procedimientos sustantivos y mapa de procesos ajustados a las necesidades institucionales fortaleciendo sus procesos administrativos y académicos**, con la base conceptual y el diagnóstico la propuesta se presentó como parte de la solución a la problemática analizada.

El cumplimiento de los objetivos se respaldó con actividades específicas, para lo cual se generarán tareas que se describen a continuación.

Tabla 1: Actividades para cumplir objetivos

| Objetivo | Actividad (tareas) |
|--|---|
| 1. Objetivo específico: Fundamentar el marco conceptual y metodológico para la modelación del diseño organizacional. | 1. Indagación sobre los tipos de estructura organizacional para el análisis del que mejor se aplica al caso de estudio. 2. Investigación sobre los procesos administrativos y su aplicación en instituciones de educación superior. 3. Análisis de la bibliografía levantada, la información relevante y su uso en la realización del proyecto. 4. Levantamiento de la normativa legal vigente a la fecha aplicada a instituciones de educación superior así como también el estatuto que rige a la institución. |
| 2. Objetivo específico: Identificar los procesos administrativos actuales del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi. | 1. Análisis la estructura organizacional actual. 2. Identificación de las unidades o departamentos que no se encuentran en el organigrama pero que tienen funciones en la institución. 3. Levantamiento de la información correspondiente a los procesos administrativos que lleva a cabo el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi. 4. Investigación sobre el conocimiento del personal académico y administrativo de la estructura organizacional vigente en el ISTC y procesos académicos. 5. Análisis de los resultados. |
| 3. Diseñar la estructura orgánica del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi incluyendo la cadena de valor, procedimientos sustantivos y mapa de procesos ajustados a las necesidades institucionales fortaleciendo sus procesos administrativos y académicos | 1. Ajuste a las necesidades del ISTC en un organigrama estructural que permita identificar de forma clara la jerarquía de la institución. 2. Especificación de la estructura y su composición interna. 3. Propuesta de una muestra de procedimientos claves para las actividades en el Instituto. 4. Socialización a expertos y usuarios de la institución la validación de la propuesta. |

Elaborado por: La autora

Las instituciones educativas son el eje dentro de la sociedad que permite a las personas que accedan a ella perciban un mejor estilo de vida y sus oportunidades mejoren, sin embargo no se da la importancia necesaria a las estructuras internas, los proceso administrativos pueden llegar a ser poco claros e ineficientes por esta razón se genera la necesidad de diseñar una nueva estructura organizacional que permita potenciar sus procesos apostando a la búsqueda de la máxima eficiencia, para de esta manera mantenerse competitiva dentro de su mercado.

La estructura de una organización se debe diseñar de manera que sea perfectamente entendible para todos quienes deben realizar determinada tarea y para quien es responsable de los resultados. Con esto se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra una comunicación y toma de decisiones adecuada, la estructura es un medio del que se sirve a la organización para conseguir sus objetivos con eficacia.

Esto implica evaluar si las actividades que actualmente están desempeñando los empleados están relacionadas con metas planteadas por la institución, mediante la propuesta de una estructura organizacional se logró determinar responsables por cada tarea y sus resultados, eliminar los obstáculos que deterioraban el desempeño, alejando incertidumbres y confusiones sobre la responsabilidad de determinadas tareas y mejorar la comunicación entre sus miembros.

Para la investigación se aplicó una de carácter Descriptiva ya que mediante esta se logró fundamentalmente describir la situación del objeto de estudio acudiendo a técnicas explicativas, también se aplicó una investigación de Campo ya que parte de la información se la tomo in-situ lo que permitió diagnosticar de mejor manera la problemática y la estructura aplicada, dentro de los métodos aplicados se consideró el deductivo que permitió un enfoque partiendo de un enunciado general del que se desglosaron partes o elementos específicos, así como también el método inductivo ya que se partió de los datos y elementos individuales, que por semejanzas se sintetizó y se llegó a un resultado general además, esta investigación, trabajó sobre realidades de hechos y sus características fundamentales, para presentar una interpretación correcta de los resultados arrojados.

Para la recolección de datos se usó técnicas de investigación, como la observación que permitió levantar la información requerida visualizando y captando mediante la vista, en forma sistemática, los hechos, fenómenos y situaciones que se producían en el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, en función de los objetivos de investigación preestablecidos, también se aplicó la entrevista estructurada dirigida a las autoridades de la institución con la finalidad de conocer la percepción y origen de los procesos establecidos así como su apreciación personal en cuanto a la

aplicación de la estructura, finalmente se empleó una encuesta a los docentes de esta manera se identificó la problemática presentada en la institución debido a la estructura organizacional vigente.

El Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi cuenta con 80 docentes a tiempo completo, 2 administrativos y alrededor de 1400 estudiantes, por lo que la investigación fue aplicada al personal docente y administrativo ya que son quienes planifican, organizan, dirigen y controlan los procesos internos.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes.

Durante la investigación se revisó varios trabajos relacionados al tema de estudio, de los cuales los citados a continuación, hacen énfasis a gestión por proceso en Instituciones de Educación Superior, y sirvieron de referencia o punto de partida para contextualizar el presente estudio.

Según Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2017) en su estudio “La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior” los autores plantean como objetivo el instaurar un modelo de gestión universitaria con enfoque en procesos, el modelo proporcionó herramientas que permitirían mejorar la calidad del servicio ofertada a los usuarios internos y externos, con el estudio los autores pretendieron dar credibilidad a su mayor propósito el satisfacer las expectativas y requisitos del mercado laboral, la institución pretende a partir de la gestión por procesos asegurar que los mismos se puedan alinear a la consecución de la visión, misión y políticas institucionales, disponiendo para ello de los recursos disponibles como humanos y materiales suficientes y con un sistema de gestión de calidad estructurado, para esto proponen la aplicación de una gestión por procesos al respecto los autores señalan: “La implementación del sistema de gestión por procesos permitirá a futuro disponer de técnicas y herramientas para alcanzar los objetivos institucionales utilizando una adecuada adaptación del personal a todos los niveles, documentando y comunicado cuales son los procedimientos adecuados para la ejecución de actividades del personal” de esta forma con la aplicación de esta propuesta pretenden establecer un sistema de indicadores de calidad poniendo énfasis en los procesos sustantivos, claves y agregadores de valor, identificando los posibles riesgos que limitan la

capacidad de producción y delineando de manera eficaz los pasos a seguir para mejorar la calidad del servicio disminuyendo el desperdicio, cuellos de botella y duplicidad del trabajo, con garantía eficiente de todos los recursos como costos, tiempo, talento humano y tecnológicos mejorando el manejo eficiente de todos los recursos.

Para Pérez, H. En su estudio “Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el Instituto Tecnológico Superior Sucre” hace referencia a la calidad académica que implica el mejoramiento de forma permanentemente de la eficacia y eficiencia de la institución, como resultado de la planificación, revisión y control de los procesos de trabajo, en el estudio se propone la aplicación de un modelo de gestión por procesos previa la organización de las estructuras de la institución con ello se espera como objetivo “ el diseñar un modelo de gestión por procesos aplicado a la institución que garantice la calidad, eficiencia, eficacia sostenibilidad y mejora continua de los procesos establecidos además de los académicos del Instituto Tecnológico Superior Sucre, esto con base en la normativa y lineamientos vigentes dados por los organismos que rigen el sistema de educación superior y de formación técnica y tecnológica para el desarrollo estratégico y fortalecimiento de la institución”, con esto pretende como resultado incrementar la capacidad administrativa y su rendimiento, el autor hace hincapié sobre la necesidad de lograr el compromiso de todos los integrantes de la institución representada, para lo que consideró la necesidad de establecer criterios para realizar una autoevaluación al sistema de gestión por procesos todo esto con base a la norma técnica de evaluación y certificación de calidad del servicio público prestado, entre los factores se destacan la visión y planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave o agregadores de valor en la institución de educación superior, en donde se pretende a partir del modelo de gestión por procesos asegurar que los mismos se encaminen a la consecución de la misión, visión y políticas institucionales, disponiendo para ello de recursos humanos y materiales suficientes que aseguren un sistema de gestión de calidad bien estructurado.

En base a los estudios mencionados en la presente investigación, resulta evidente que las Instituciones de Educación Superior (IES) deben considerar modelos

administrativos como de organización estructural que permitan satisfacer las necesidades de la institución, sin embargo la estructura de estos modelos se logra mediante análisis de procedimientos académicos con enfoque de calidad, por ello las Instituciones de Educación Superior deben planificar de manera articulada su misión, visión, metas y objetivos institucionales a través de la adopción de un modelo de gestión por procesos.

1.2.Fundamentación epistemológica.

Administración

La administración empresarial involucra la planificación, organización, dirección y control de los procesos institucionales de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz, que permita la implementación de la mejora continua por lo que Robbins P. & Coulter (2010) definen a la administración como: “La capacidad de coordinar y supervisar el trabajo de otros colaboradores, esto es lo que distingue una posición gerencial de una de nivel medio. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan tomar decisiones y hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma”. (p.6). Entonces la administración implica garantizar los resultados de la organización.

Además en otro concepto se menciona que la administración es una: “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.” (Hernández y Rodríguez, 2011, p. 3). Entonces esta permite controlar cada una de las actividades de la empresa ya que a través de ella se puede lograr optimizar los recursos.

Estructura

La estructura organizacional durante los últimos años como concepto de gestión cobró importancia en la década de 1960, como consecuencia de la tesis elaborada de Chandler en 1962 sobre estrategia y estructura organizacional. Además, los

trabajos de otros autores contemporáneos como Porter y Lawler, 1965; Hage y Aiken, 1967, por lo antes mencionado la estructura organizacional se define “Desde una perspectiva sistémica amplia la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto de componentes. Existe una estructura cuando varios elementos que son parte de la institución se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad.” (Gilli, 2018, p. 64), de esta manera la estructura organizacional toma fuerza dentro de las empresas tanto públicas como privadas.

Para comprender de mejor manera se cita al estructuralismo que se entiende como: “El estudio sociológico de las diferentes formas de organizaciones sociales, patrones establecidos de interacciones, visión y elementos de estratificación social (clases y jerarquías), así como las funciones de los miembros que la componen por sexo, edad y posición social a fin de conocer cómo operan, cambian, se adaptan y/o se destruyen las organizaciones sociales”. (Hernández y Rodríguez, 2011, p. 94).

En base a lo antes señalado “La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo; es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades. La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama”. (Amaru, 2009, p. 232). Por lo que para el presente estudio es de vital importancia enmarcar las funciones y procesos sustantivos de la institución.

Según Robbins P. & Coulter (2010): “La estructura organizacional puede ser abierta y flexible, sin límites elaborados ni precisos de los deberes laborales y sin apearse rigurosamente a ninguna disposición laboral explícita; en otras palabras, puede ser una red simple de relaciones vagas. Pero también puede ser una estructura más tradicional con reglas, normas y descripciones de puestos bien definidas”. Bajo esta premisa es necesario establecer de forma clara el tipo de estructura que se acopla de mejor manera a las necesidades de la institución.

Procesos

Para las organizaciones un proceso puede ser un conjunto de actividades correctamente planificadas que implican la participación de todos los actores y el uso de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente planteado. La forma en que se diseña, gestiona y mejora los procesos permiten apoyar su política y estrategia empresarial y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés, de esta manera se consideran los procesos organizativos como: “La forma en que está estructurada la organización tendrá influencia sobre la forma y la agilidad con que la organización toma decisiones, sobre la forma de planificar y administrar, sobre el control, sobre el procesamiento de información y sobre los procesos de cambio y adaptación al entorno” (Loguzzo & Loguzzo, 2016, p. 123).

Procesos Clave

Dentro de las empresas los procesos clave asumen un rol importante por lo que se definen como: “Aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos” (Loguzzo & Loguzzo, 2016, p. 25). Reconocer claramente los mismos permitirá obtener una ventaja competitiva frente a la competencia.

Estructura función / proceso

“La estructura función/proceso integra dos enfoques para manejar la estructura de una organización. Por una parte, el funcional, con base en un proceso de delegación de autoridad y responsabilidad, que divide y distribuye el trabajo en unidades administrativas funcionales. Por otra, el basado en procesos, que orienta las acciones con criterios específicos centrados en proyectos, líneas de negocio o nivel de estrategia” según (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 156) . La ventaja de utilizar una estructura de este tipo radica en que combina elementos estructurales para generar pautas de desempeño basadas en estrategias funcionales, con procesos sustentados por estrategias

de negocio que permiten un seguimiento puntual de los insumos que ingresan y los resultados que se obtienen.

Función

Hace referencia a una actividad o conjunto de actividades genéricas que desempeña uno o varios elementos de forma complementaria para conseguir un objetivo concreto y definido.

Actividad

Es un conjunto de acciones que se lleva a cabo para cumplir un objetivo determinado, en el caso de trabajadores son las acciones encaminadas a cumplir las funciones del cargo.

Tareas

Es aquella que por su objetivo y exigencia se realiza para llevar con éxito una función que se desempeña en el seno de la empresa estas son con un límite de tiempo corto.

1.3 Fundamentación teórica

Estructura Organizacional

Toda institución sin importar su naturaleza y mercado requieren de una estructura organizacional o su vez alguna forma de organización de acuerdo a sus objetivos y necesidades teniendo siempre en cuenta sus fortalezas y debilidades, por lo que según según Barone (2009), la estructura es: “(...) El medio por el cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en general todo el funcionamiento de la misma. La distribución de funciones y cargos se da en función de la cultura organizacional que se busca promover, de la misión institucional y de la incidencia que se quiere lograr” (pág. 27).

Según Robbins P. & Coulter (2010). “Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional” (p. 26). En primer lugar se designa

relaciones formales y de subordinación, también el número de niveles en los niveles jerárquicos y en el control de los gerentes y supervisores de la organización según sus necesidades. Seguido de esto se identifica el agrupamiento de las personas en departamentos y el total de departamentos en la organización. Finalmente se incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación constante, la coordinación y la integración efectivas de los actores y de los esfuerzos entre departamentos, estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización.

Por lo antes mencionado la estructura organizacional es la distribución formal de dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos, así como asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales, además coordinar diversas tareas organizacionales agrupando puestos en unidades, establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos estableciendo líneas formales de autoridad y asignar y utilizar recursos de la organización

De esta manera y a partir de Koontz, Weihrich, & Cannice (2017) y Robbins & Coulter, (2018) se analizan las variantes de la estructura organizacional.

Organización funcional: Organizar por funciones consiste en reunir en un departamento o unidad a todos los integrantes que se dedican a una actividad o a varias siempre y cuando se encuentren relacionadas entre ellas. Esta estructura se usa con mayor frecuencia en empresas pequeñas o microempresas, que ofrecen una línea limitada de productos ya que aprovechan con eficiencia los recursos de la institución, esta estructura permite facilitar la supervisión ya que cada gerente debe ser experto en una cantidad limitada de habilidades. A medida que crece la organización empiezan a surgir algunas de desventajas de la estructura por funciones, siendo una de ellas la dificultad que tiene los gerentes para tomar decisiones rápidas.

Organización por producto-servicio / mercado: Con frecuencia es llamada organización por división ya que reúne en una unidad de trabajo a todos los individuos que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo de productos relacionados. También puede agrupar en una unidad de trabajo

a todos los que están en cierta zona geográfica o tratan con determinado tipo de cliente.

Organización con estructura matricial: Cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo, cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de gerente de proyecto o grupo. En la primera, los empleados trabajan con dos cadenas de mando; mientras que la segunda es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones de departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignada al equipo.

Una ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad de personas que se necesitan y se evita la duplicación innecesaria. Por su parte, una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo para ser efectivos deben contar con buenas habilidades interpersonales, ser flexibles y cooperativos.

Además, la moral se puede ver afectada de manera negativa cuando el personal se reordena, una vez terminado un proyecto y se inician otros nuevos. Otra, es que los gastos administrativos aumentan porque cada división cuenta con su propio staff y especialista, lo cual conduce a una duplicación de habilidades. La estructura matricial puede mezclar los tipos de estructura por funciones y productos definidos anteriormente. Así, las estructuras matriciales se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades, de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas donde si no está claro quién es el responsable surgen importantes controversias.

Dimensiones estructurales

Según Franklin Fincowsky (2009). “Las dimensiones estructurales para crear una base de medición y comparación integran formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, profesionalismo, indicadores de recursos humanos.” (p.221) descritos de forma individual a continuación:

Formalización. Documentación escrita de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, estrategias y toda clase de recursos orientados hacia la gestión de sus acciones.

Especialización. Forma y grado en que se subdivide el trabajo. En la medida que sea alta, el personal se concentrará en tareas específicas; cuando es baja, los integrantes de la organización desempeñarán más tareas.

Jerarquía de autoridad. Corresponde al nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad, condición que se refleja en el tramo de control (número de personas que reportan a un superior).

Centralización. Se refiere a la concentración de autoridad en una unidad. Cuando la autoridad se mantiene en unidades determinadas, se centraliza; cuando se delega en varias unidades, se descentraliza.

Profesionalismo. Nivel de educación y preparación formal que tiene el personal de una organización, el cual depende de los años de educación y experiencia adquirida.

Indicadores de recursos humanos. Indicadores que relacionan el desarrollo de las personas con las tareas que realizan, así como su distribución en áreas sustantivas (responsables de la razón de ser de la organización) y en áreas adjetivas.

Organigramas

En 1855, Daniel McCallum superintendente general de una compañía de ferrocarril diseñó lo que en la historia se consideró como el primer organigrama moderno, este fue un diagrama ilustrado del ferrocarril de Nueva York, tendrían que pasar al menos unos 50 o 60 años para que el término "organigrama" se volviera de uso común. El ingeniero consultor Willard Brinton fue quien utilizó este término en su manual titulado "Graphic Methods for Presenting Facts" publicado en 1914. Dicho autor recalca el valor de los organigramas y creía que su uso debía estar más difundido y empleado en las empresas industriales. Los organigramas se emplearon principalmente en ámbitos de ingeniería hasta la década de 1920, cuando empezaron a introducirse en el mundo comercial.

Los organigramas según Amaru (2009) pueden clasificarse según cuatro grandes criterios: por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación” (p.125). Cada uno de ellos consta con sub-clasificaciones que se describen a continuación:

Por su naturaleza

- Microadministrativos. Corresponden a una sola organización o institución, además pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que lo conforman.
- Macroadministrativos. Contienen información de más de una organización o empresa.
- Mesoadministrativos. Contemplan a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado dependiendo de sus necesidades.

Por su ámbito

- Generales. En este tipo se especifica los diversos niveles de jerarquía, también permite obtener una idea sobre la estructura, sus divisiones, elementos de autoridad, y la relación entre cada uno de ellos. Contienen información representativa de una organización hasta determinar el nivel jerárquico según su magnitud y características específicas.
- Específicos. Muestran particularmente la estructura de un área de la organización de forma muy específica.

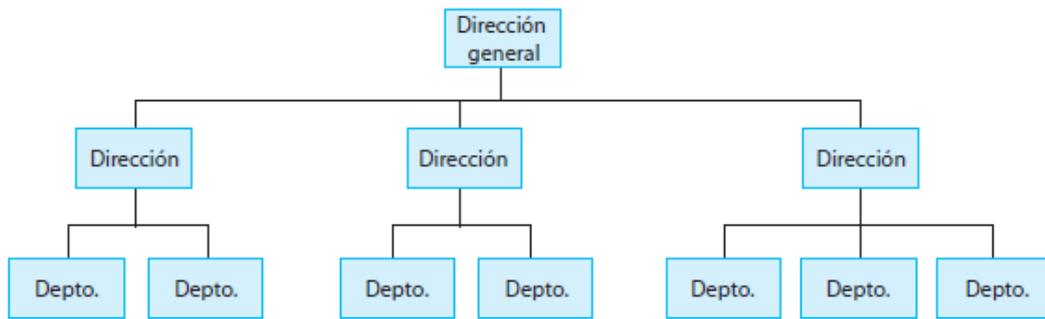


Gráfico 1: Organigrama por su ámbito

Fuente: Teoría y diseño organizacional Daft 2015

Por su contenido

- Integrales. Es aquel que representa de forma gráfica las unidades administrativas de una empresa o institución y sus relaciones de jerarquía o dependencia administrativa, es importante mencionar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

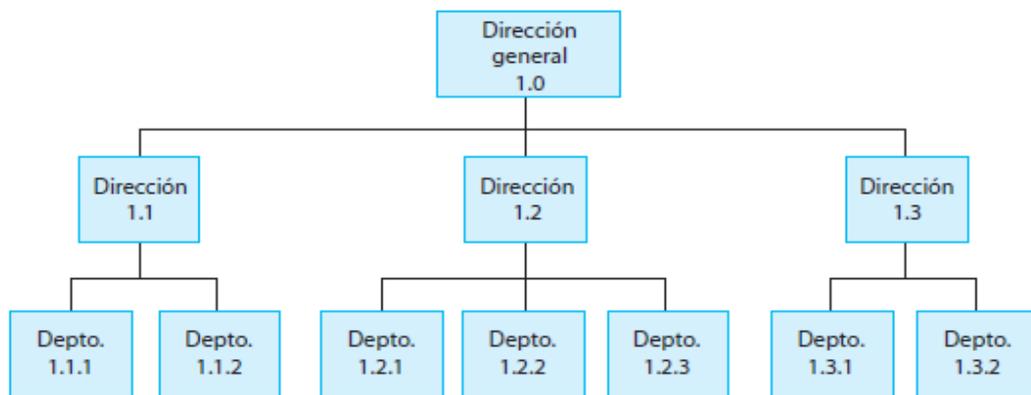


Gráfico 2: Organigrama por su contenido - Integral

Fuente: Teoría y diseño organizacional Daft 2015

- Funcionales. Señala las funciones que deben ser asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones las mismas que deben cumplir cada departamento, sus equipos o la estructura de la organización, se destaca que es una representación de forma gráfica de la estructura organizacional,

incluyen las principales funciones, es de importancia la utilidad para capacitar al personal docente y presentar a la organización ante los actores de los procesos.



Gráfico 3: Organigrama por su contenido –Funcional

Fuente: Teoría y diseño organizacional Daft 2015

- De puestos, plazas y unidades. Con este organigrama se presentan las necesidades de puestos y el número de vacantes existentes o necesarias de cada unidad presentada. Se debe incluir los nombres de las personas que ocupan las plazas para su identificación y categorización.

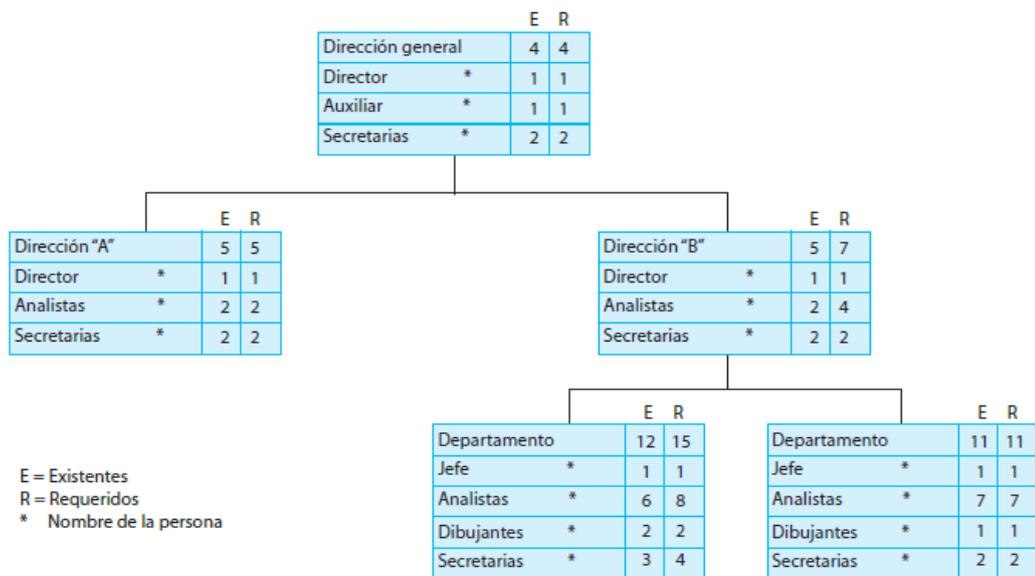


Gráfico 4: Organigrama por su contenido – De unidades / puestos
 Fuente: Teoría y diseño organizacional Daft 2015

Por su presentación

- Verticales. Representa la estructura de la empresa como una pirámide jerárquica de arriba a abajo, de manera que los niveles más altos tienen una mayor autoridad y responsabilidad además, presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo y desglosan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los más usados y generalizados en la administración, por lo que se recomienda su empleo en los manuales organizacionales.

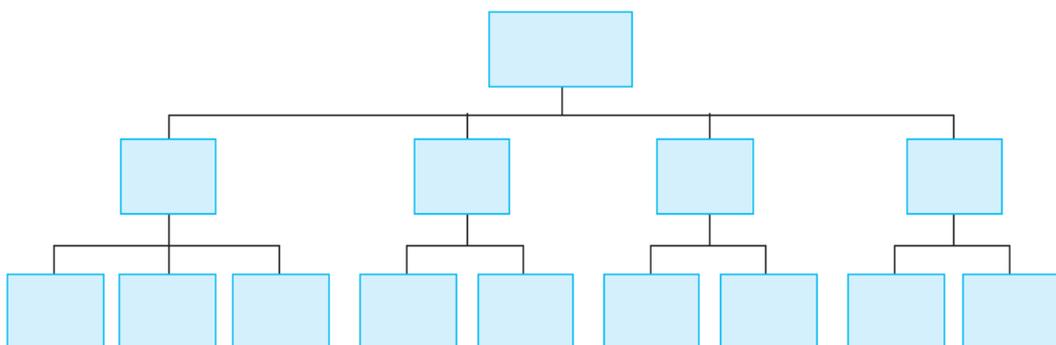


Gráfico 5: Organigrama por su presentación – Verticales
 Fuente: Teoría y diseño organizacional Daft 2015

- Horizontales. Es aquel que se basa en los procesos de trabajo autónomos mas no en los niveles de jerarquía, estando todos ellos a un mismo nivel. Despliega las unidades de izquierda a derecha y colocan al nivel superior en el extremo izquierdo, los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas de forma horizontal.

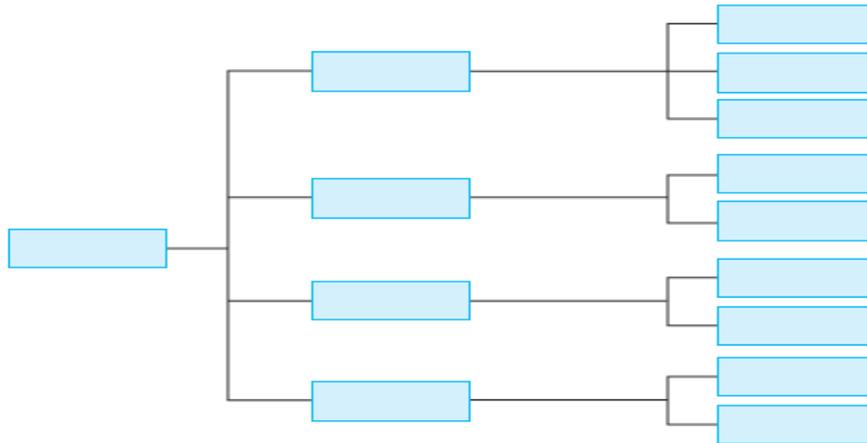


Gráfico 6: Organigrama por su presentación – Horizontales
Fuente: Teoría y diseño organizacional Daft 2015

- Mixtos. Utiliza dos formas para su estructuración y representación, la de tipo vertical que permite mostrar la jerarquía de la empresa y la de tipo horizontal para diagramar los departamentos es decir utilizan combinaciones verticales y horizontales con la finalidad de ampliar las posibilidades de graficarlo, se recomienda utilizarlos cuando las organizaciones cuentan con un gran número significativo de unidades en la base.
- De bloque. Son una representación producto de la variante de los verticales, pero tienen su característica particular de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, debido a su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos

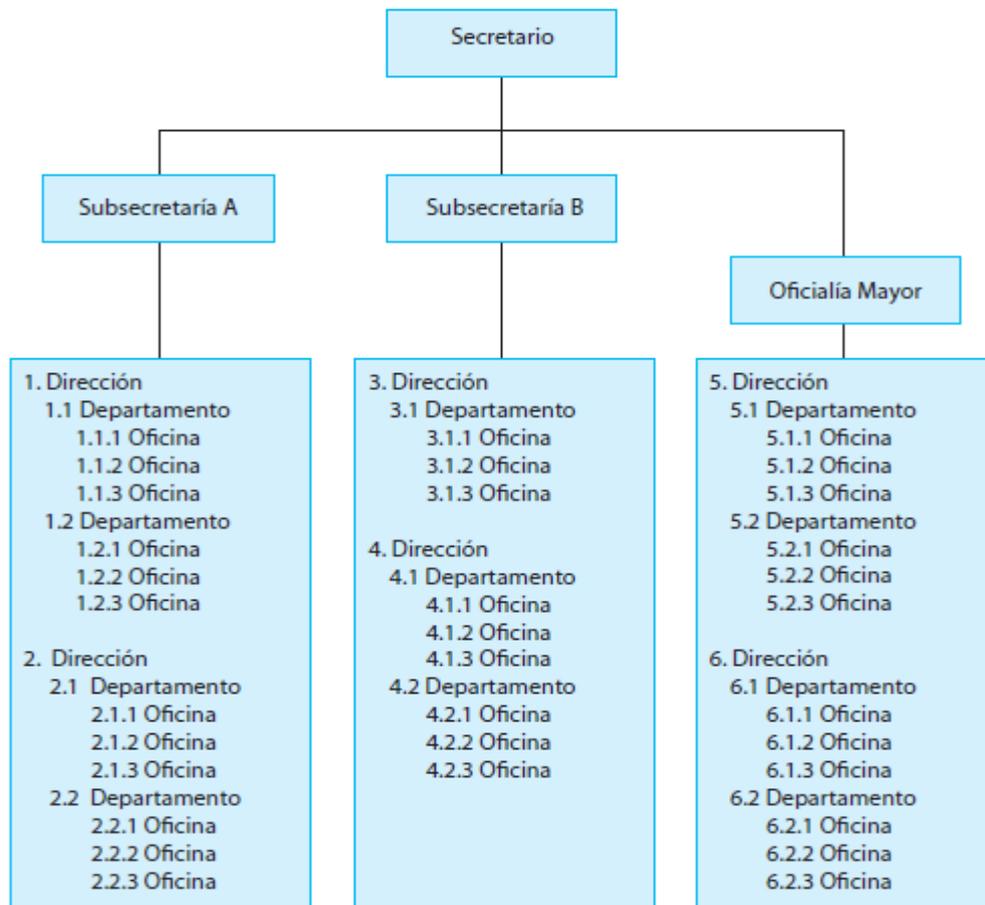


Gráfico 7: Organigrama por su presentación – De Bloques
Fuente: Teoría y diseño organizacional Daft 2015

Para evaluar el tipo de estructura a implementar es importante considerar la naturaleza de la institución que es de origen público en este caso en específico hay que considerar que en su gran mayoría todas estas formas suelen ser diseños burocráticos. La burocracia representa una forma de estructurar jerárquica, partiendo de la unidad de mando y de la importancia de la estandarización de procesos y funciones.

Organigrama estructural

Este tipo de organigrama indica la forma que se determinan los diferentes puestos, de manera que todos los integrantes de la empresa conozcan el grado de autoridad y responsabilidad, es así que: "Es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática,

la posición de las áreas que la integran, líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y asesoría" (Thomson & Gamble, 2012, p. 2). Su ventaja principal radica en este aspecto, ya que la jerarquía es clara para todos los actores de la organización.

Para profundizar según Pavia (2012) "Son una representación gráfica de la estructura organizacional que aporta de manera esquemática información referente a la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad", (p. 97). Es decir lo que está indicando la manera que determinan los diferentes puestos, de manera que se conozca el grado de autoridad y responsabilidad.

Relación de asesoría interna. "Es la que proporcionan a los órganos de línea las unidades asesoras que forman parte de la estructura organizacional. En el organigrama suelen representarse por medio de líneas continuas de trazo fino no colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben" (Franklin Fincowsky, 2009).

Relación de asesoría externa. "Es la que brindan a los órganos de línea las unidades asesoras que, aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones de modo independiente. En el organigrama se representan por medio de líneas de trazo discontinuo colocadas de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente" (Franklin Fincowsky, 2009).

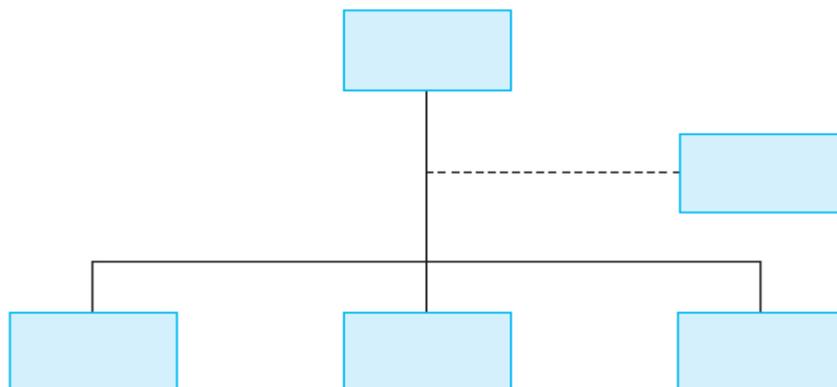


Gráfico 8: Relación asesoría externa

Fuente: Teoría y diseño organizacional Daft 2015

La organización por procesos

Para Daft (2011), “La estructura basada en procesos es aquella que instala las competencias básicas de la organización en líneas de acción que cruzan de forma horizontal el gráfico de organización, por lo que la delegación de autoridad y responsabilidad se viabiliza por el nivel jerárquico, lo que permite que los procesos vayan en forma conjunta de manera independiente” (p.213). Sin embargo, este tipo de organización conserva la autonomía para la distribución de trabajo y nivel de especialización de cada puesto, se encuentran también en la posibilidad de desarrollar su propia dinámica de trabajo con base en las necesidades de la empresa que surgen en cada iniciativa o proyecto previamente planificado.

Para Pérez (2009). La organización por procesos es: “Un proceso abarca una serie de operaciones secuenciales que están destinadas a tomar un input o entrada, para transformarlo mediante una secuencia de actividades en la que se involucran recursos o factores, y dar como resultado una salida u output” (p.51). De esta manera se logra identificar los factores que intervienen al momento de diagramar el proceso.

Los autores en sus obras refieren sobre la importancia y la necesidad de la aplicación de gestión por procesos en su labor ya que debe implementar una organización, coinciden que esto mejorará la optimización de recursos dentro de sus procesos y prestación de servicios, la gestión por procesos permite establecer las responsabilidades individuales y colectivas de las unidades organizacionales en todos los niveles, por lo que es importante que estos procesos sean identificados, documentados y aprobados.

Entonces la lógica de procesos constituye una forma alternativa de mirar las actividades organizacionales, en donde el cliente externo es el eje más importante. Es una tarea que implica procesos definidos y bajo control de forma constante, se trata también de organizar definiendo el lugar que cada persona debe ocupar dentro de un proceso y no solamente en una tarea específica, es una forma integral de entender la participación individual que además tiene como objetivo principal la satisfacción del cliente.

Procesos Claves

Son los responsables de desarrollar el producto o servicio que entrega la empresa por eso son clave, para Daft (2011) “Vienen a ser los procesos operativos, propios de la actividad de la compañía, los cuales responden a las decisiones estratégicas de negocios, las que definen el tipo de producto o servicio” (p. 180). Entre ellos se pueden identificar algunos como el proceso de producción, el proceso de comercialización o el proceso de prestación de servicio.

Procesos Estratégicos

“Es decir aquellos dedicados al diseño y la planificación de las estrategias y los objetivos de la compañía. Así podemos incluir los procesos de planificación presupuestaria o el proceso de diseño de producto” (Daft R. , 2011, pág. 180).

Procesos de Apoyo

“Como su nombre lo indica es el que entrega el apoyo necesario para que los procesos claves se lleven a cabo. Su misión es proporcionar recursos. Entre ellos se encuentran el proceso de formación, el proceso informático y el proceso de logística” (Daft R. , 2011, pág. 181).

Los procesos deben ser en general de tipo horizontal, que pueda ser definido fácilmente, deben tener límites que acoten adecuadamente su comienzo y su final de forma programada, además ser representados gráficamente siendo medibles, alcanzables y controlables y que tenga un responsable a cargo.

Gestión por procesos

Un Sistema de Gestión, por tanto “Ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos buenos resultados que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos” (Beltrán , Carmona, & Carrasco, 2012, pág. 10).

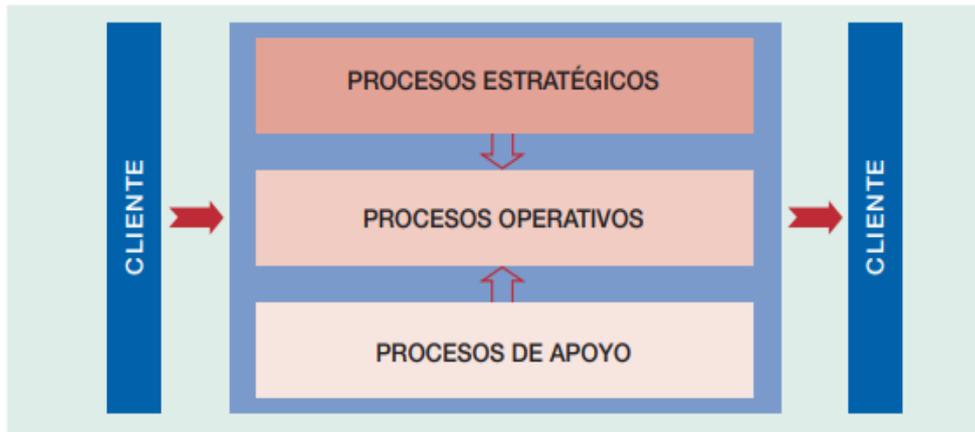


Gráfico 9: Sistema de Gestión

Fuente: Manual de Gestión por procesos Carrasco, 2012

Indicadores de evaluación de procesos.

Una vez integrados los procesos es necesario valorar los resultados así como la ejecución de los mismos.

El punto central de entender las dimensiones estructurales y contextuales es diseñar la organización de manera que logre un desempeño y una efectividad altos. Los administradores ajustan las dimensiones estructurales y contextuales para transformar de manera más eficiente y eficaz los insumos en productos y ofrecer valor. Eficiencia se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr determinado nivel de producción. Eficacia es un término más amplio, que significa el grado al que una organización alcanza sus metas. (Daft R. , 2011, pág. 88).

Eficiencia

Para Daft R., (2019) “Se refiere a la cantidad de recursos que emplea la organización para alcanzar sus metas. Está basada en la cantidad de materia prima, dinero y empleados que se requieren para generar un volumen dado de producción” (p.28). De esta manera se generarán indicadores que midan la cantidad de recursos usados con los que se planifican.

Construcción de indicadores

El primer paso para entender la efectividad organizacional es conocer las metas y estrategias organizacionales, así como el concepto de adaptar el diseño a varias contingencias. Las metas organizacionales representan el motivo de la existencia de una organización y los resultados que busca a fin de lograrlo.

La eficiencia conduce a la eficacia, aunque, en otras organizaciones, no hay relación alguna entre la eficiencia y la eficacia. Una organización puede ser sumamente eficiente y fracasar en alcanzar sus metas porque hace un producto para el que no hay demanda. Del mismo modo, una organización puede alcanzar sus metas de utilidad y ser ineficiente. Los esfuerzos por incrementar la eficiencia, sobre todo a través de una severa reducción de costos, también pueden causar que la organización sea menos efectiva.

Para la construcción de Indicadores se considera en el enfoque del proceso interno, la efectividad se mide como eficiencia y salud organizacional interna. Una organización efectiva tiene un proceso interno sencillo y fluido. Los empleados están contentos y satisfechos. Las actividades de los departamentos se entrelazan para garantizar una alta productividad. En este enfoque no se toma en consideración el entorno externo. El elemento importante de la efectividad es lo que hace la organización con los recursos que tiene, según lo que se refleja en la eficiencia y salud interna. Los proponentes más conocidos de un modelo de proceso interno son del enfoque de las relaciones humanas al de las organizaciones. Autores como Chris Argyris, Warren G. Bennis, Rensis Likert y Richard Beckhard han trabajado ampliamente con los recursos humanos en las organizaciones y hace énfasis en la conexión entre los recursos humanos y la efectividad. Los resultados de un estudio de casi 200 escuelas secundarias mostraron la importancia de los recursos humanos y los procesos dirigidos a los empleados para explicar y fomentar la efectividad de dichas organizaciones (Daft R. , 2011, pág. 77).

Los indicadores del proceso interno incluyen una cultura corporativa sólida y adaptable y un clima laboral positivo, la eficiencia operativa, como el uso de recursos mínimos para obtener resultados, comunicación horizontal y vertical sin distorsiones y crecimiento y desarrollo de los empleados

Para Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) “Tanto la delegación de autoridad como el poder de decisión son cuestión de grado, y requieren que los empleados y el equipo acepten la responsabilidad de sus acciones y funciones” (p.28). Desde el punto de vista de este concepto, esto puede ilustrarse de la siguiente manera:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad ($P = R$), según los conocidos principios de Fayol: paridad entre autoridad y responsabilidad.
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P > R$) podría ocasionar un comportamiento autocrático del superior que no es responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R > P$) podría ocasionar frustración, porque la persona no tiene el poder necesario para realizar la tarea de la que es responsable.

Procedimientos

De acuerdo con Prieto (1997), es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera.

Elementos de los procedimientos

Los elementos de los procedimientos más comunes según Bernal (2016) se mencionan los siguientes:

Portada: La primera página del procedimiento suele incluir el título, código, fecha de redacción, número de versión (o revisión), índice de contenido, número total de

páginas, nombre y firmas de las personas que lo han preparado, revisado y aprobado (y de quien realiza el control de calidad, si aplica).

Distribución: Aquí se nombran los departamentos o personas a las que se les debe distribuir el procedimiento una vez emitido.

Objeto y alcance: En el objetivo se describe un resumen del propósito y contenido del procedimiento. Además, en el alcance se explican los puntos que incluye (y que no incluye) el mismo.

Referencias: Se enumeran los documentos que han influido en la elaboración del presente procedimiento.

Definiciones: Las definiciones de las palabras técnicas que se usen en el contenido del procedimiento.

Responsabilidades: Una lista con los responsables (personas o departamentos) encargados de realizar las actividades que se describen en el procedimiento.

Desarrollo o Descripción: La parte donde se describe la actividad a realizar. Este apartado es el más importante del procedimiento, y el que más espacio suele ocupar. De hecho, se podría decir que todos los apartados anteriores sólo sirven para definir y acotar lo que se va a incluir en este apartado.

Anexos: Se suele incluir como anexo todo lo que se considera importante pero que ocupa demasiado espacio como para incluirlo en el apartado de descripción. Se suelen poner aquí tablas, planos, esquemas, etc.

1.4 Fundamentación legal

Institutos de Educación Superior

Según la Ley Orgánica de Educación Superior LOES, en el artículo 14 refiere, Instituciones de Educación Superior.- Son instituciones del Sistema de Educación Superior: según el literal b) Los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos y de artes, tanto públicos como particulares debidamente evaluados y

acreditados, conforme la presente Ley (Ley Orgánica de Educación Superior, 2018).

Los institutos y conservatorios superiores podrán tener la condición de superior universitario, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el reglamento a esta Ley y la normativa que para el efecto expida el Consejo de Educación Superior. El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior acreditará o cualificará a los institutos para que puedan ofertar posgrados técnicos tecnológicos.

Entes de Control de la IES.

Según la Ley Orgánica de Educación Superior LOES, en el artículo 15 refiere, Organismos públicos del Sistema Nacional de Educación Superior.- Los organismos públicos del Sistema Nacional de Educación Superior son:

- a) El Consejo de Educación Superior;
- b) El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior;
- c) El órgano rector de la política pública de educación superior SENESCYT.

Estos son los entes reguladores de las instituciones de educación superior.

Reglamentos y Normativas que se rigen los IES.

Según lo establecido en la normativa que rigen a los Institutos Técnico y Tecnológicos consta el Ley Orgánica de Educación Superior LOES, y el Reglamento de Régimen Académico, estas leyes permiten regular el sistema de educación superior en el país, determina derechos, deberes y obligaciones de los actores de las IES, tiene como objeto también establecer los principios, garantizando el derecho a la educación de calidad que busque de forma constante la excelencia, el acceso universal, permanencia estudiantil y de talento humano, movilidad y egreso sin discriminación alguna.

Modelo de los estatutos del CES

Según el (Reglamento de Presentación y Aprobación de Estatutos de Institutos y Conservatorios Superiores , 2016) aprobado el 02 de marzo de 2016 con la resolución número RPC-SO-08-No.139-2016, acuerda en el artículo 6: *“De conformidad con lo prescrito en el Reglamento Interno del Consejo de Educación Superior, la Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios Superiores será responsable de dar trámite al proyecto de aprobación y de reforma a los estatutos presentados por parte de los institutos y conservatorios superiores, debiendo presentar un informe en el cual se considerarán los criterios aportados por la Procuraduría del CES.”* Demás en su disposición transitoria segunda menciona que: *“La fecha máxima para que los Institutos y Conservatorios Superiores presenten los proyectos de Estatuto reformados no podrá superar el plazo de treinta (30) días posteriores a la aprobación del nuevo Estatuto Genérico de los Institutos Públicos.”*

Con las consideraciones antes mencionadas el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi acopla el estatuto genérico enviado por el CES a las necesidades institucionales con la finalidad de iniciar un proceso de organización institucional en tal virtud el 19 de junio de 2019 mediante sesión del Órgano Colegiado Superior se aprueba el estatuto del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi vigente hasta la fecha.

Gestión por Procesos.

El 22 de abril de 2016 se expide la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, en el artículo 2 menciona que: *“La Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos la cual forma parte del presente Acuerdo Ministerial, será de aplicación y cumplimiento obligatorio para todas las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva. Las demás instituciones del Estado, podrán tomar como referencia esta Norma, para su gestión y prestación de sus servicios, en conformidad con los principios constitucionales de la administración pública.”* (Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, 2016)

En tal virtud, las instituciones públicas deberán conceptualizar y estructurar nuevos servicios que sean necesarios para el efectivo ejercicio de los derechos constitucionales de las personas, en conformidad con sus competencias y responsabilidades.

Modelo de evaluación

Según la Ley Orgánica de Educación Superior LOES, en el artículo 95 refiere, Criterios y Estándares para la Acreditación.- El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior establecerá modelos que incluirán criterios y estándares cuantitativos y cualitativos, que las instituciones de educación superior, carreras y programas deberán alcanzar para ser acreditadas; entendiendo que el fin último es la calidad y no la acreditación.

Los criterios y más instrumentos para el aseguramiento de la calidad serán establecidos de acuerdo a lo previsto en el Art. 93 de esta ley, el nivel y la modalidad de la educación, así como al proceso de acceso y relación con el sistema nacional de educación, las acciones para la permanencia, movilidad y titulación; se referirán fundamentalmente al ambiente de aprendizaje, al proceso de formación e innovación pedagógica y a los resultados del aprendizaje.

Estos instrumentos buscarán la mejora continua de la calidad de la educación superior y se establecerán con una vigencia de al menos tres años, período durante el cual no podrán ser modificados; consecuentemente, los procesos de acreditación considerarán únicamente criterios, estándares y las ponderaciones que hayan sido puestos en vigencia al menos tres años antes de la evaluación externa.

1.5. Fundamentación del estado del arte.-

El 17 de marzo del 2020 mediante decreto ejecutivo 1017 el presidente de la república acuerda el confinamiento de personas debido a la pandemia de la covid-19, priorizando el teletrabajo tanto a instituciones públicas como privadas; este hecho conllevó a retos empresariales poco comunes que dentro de la administración se contemplaban como organización virtual la misma que en el país no era adoptada

con la regularidad que países desarrollados lo hacían, este nuevo tipo de estructura actualmente ha permitido la sobrevivencia de las empresas ante la emergencia sanitaria.

Organización virtual es un concepto un tanto vago que designa a un grupo de empresas o personas independientes vinculadas, casi siempre, mediante tecnologías de la información; pueden ser proveedores, clientes y hasta compañías competidoras. Las organizaciones virtuales pueden no tener un organigrama ni un edificio de oficinas generales, la biblioteca moderna puede no ser un edificio con muchos anaqueles, de hecho quizá nunca requieran las visitas a biblioteca: sólo se necesita una base de datos, una computadora, un módem y una clave de acceso. The Open University del Reino Unido es un ejemplo de universidad sin ubicación física: tiene una base central con un cuerpo administrativo, pero sin estudiantes, quienes están dispersos por todo el mundo al igual que los profesores, que quizá nunca se conozcan. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 228)

Partiendo de esta referencia según (Grajek & Reinitz, 2019) La transformación digital de la educación superior está al alcance de la mano. Los líderes deben preparar a sus instituciones ahora para aprovechar estratégicamente los próximos cambios en la cultura, la fuerza laboral y la tecnología. La transformación digital es una serie de cambios profundos y coordinados en la cultura, la fuerza laboral y la tecnología que permiten nuevos modelos educativos y operativos y transforman las operaciones, las direcciones estratégicas y la propuesta de valor de una institución. La transformación digital está siendo impulsado por tendencias y cambios tecnológicos que están permitiendo un nuevo enfoque para todo, desde cómo se incorporan las arquitecturas digitales hasta cómo los líderes del campus interactúan con la organización, todo apuntando a mejores resultados de los estudiantes, métodos de enseñanza y aprendizaje más efectivos, nuevas capacidades de investigación y una evolución de los modelos de negocio. Requiere líderes ágiles y flexibles en todos los niveles que puedan permitir que el colegio o universidad logre sus objetivos estratégicos de manera rápida y eficiente.

Además en el artículo La COVID-19: ¿enzima de la transformación digital de la docencia o reflejo de una crisis metodológica y competencial en la educación superior? Menciona que en la universidad esta transformación debe ser integral, afectando a todas sus misiones, pero desde una perspectiva estratégica que conlleve una redefinición de su modelo institucional. Es decir, no se trata de introducir tecnología ni de digitalizar procesos para seguir haciendo lo mismo, pero con una capa tecnológica. La verdadera transformación digital requiere una reingeniería de procesos e implica al elemento más crítico de la institución, las personas. Por tanto, implica un reto tecnológico, que ha de conjugarse con el de involucrar a las personas para que estas tecnologías se adopten de la forma más transparente y así lograr la innovación de los procesos. Para lograr este difícil objetivo es imprescindible la capacidad de liderazgo de los equipos de gobierno universitarios; solo así se podrá definir una estrategia de arriba a abajo que cree el marco de referencia tecnológico y procedimental para la comunidad universitaria. Este marco, debe a su vez, otorgar un margen de libertad operacional necesaria para que la comunidad universitaria ejerza su actividad con capacidad de innovación y creatividad, e incluso la estrategia debería tener la flexibilidad suficiente para realimentarse de esos flujos ascendentes y así crear las espirales propias de la gestión del conocimiento en un contexto digital (García & Corell, 2020).

La estructura organizacional se ha visto afectada a partir del confinamiento producido por la Covid-19, lo que ha permitido a las organizaciones evolucionar, innovar y considerar a la virtual como una opción necesaria para continuar con sus actividades, las instituciones de educación superior son un claro ejemplo de adaptabilidad a esta nueva estructura ya que tanto autoridades como docentes cumplen sus actividades académicas y administrativas por medio de entornos virtuales que a la marcha han ido mejorando sus estrategias y su organización.

1.6. Conclusiones Capítulo I

- Al definir los aspectos generales del diseño organizacional, se puede concluir que es un proceso de suma importancia e indispensable para las instituciones públicas o privadas, contribuye de forma transversal a la selección e implementación de una estructura adecuada, es decir, es capaz de organizar y articular todos sus componentes que están interconectados y sincronizados.
- Determinando de forma adecuada los diferentes tipos de procesos de diseño organizacional proporciona precisión y simplificación en las tareas asignadas a cada área de la institución. Los procesos de integración, complejidad y formalización son indispensables, porque en ellos, se generan las formas de coordinación de los subsistemas, las normas y procedimientos para una administración eficiente a nivel organizacional, hay que tomar en cuenta los factores del entorno, estratégicos y tecnológicos que generan incidencia en el diseño, que será la base para el cumplimiento de la planificación estratégica institucional.
- El diseño organizacional permite obtener un diagnóstico de la situación real de una institución, la aplicación de indicadores que permitan medir la eficiencia y de esta manera proponer acciones de mejora en la estructura o en el proceso de manera que se pueda optimizar recursos y maximizar resultados.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1 Título de la propuesta

Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020.

2.2 Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un modelo de gestión por procesos para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, con base en la normativa y lineamientos dados por los organismos que rigen el sistema de educación superior técnica y tecnológica fomentando el desarrollo estratégico y fortalecimiento institucional.

Objetivos específicos:

- Determinar una estructura organizacional y sus procesos que permitan la identificación de forma clara la jerarquía de la institución.
- Identificar funciones y actividades por unidad y su incidencia en los procesos de la institución.
- Diseñar procedimientos claves para las actividades en el Instituto, basados en niveles de eficiencia.

2.3 Justificación

La propuesta responde a los datos levantados con distintas técnicas de investigación que permitieron conocer la problemática que se presenta en el Instituto Superior

Tecnológico Cotopaxi en relación a la estructura organizacional. Se entrevistó a las autoridades de la institución (Ver Anexo 1) lo que permitió recabar información importante para el desarrollo del presente proyecto, Mgs. Carlos Eugenio rector del Instituto hace referencia a que la institución ha crecido de forma considerable y a medida que lo hace se genera la necesidad de incrementar procesos o fortalecerlos, además menciona que la estructura organizacional que se encuentra vigente actualmente se realizó con base al estatuto de la institución mismo que fue presentado y aprobado por el CES, criterio que comparte el Vicerrector Académico de la Institución MSc. Rodrigo Reinoso.

Adicionalmente la institución cuenta con alrededor de quince departamentos entre coordinaciones y unidades administrativas las mismas que se encuentran lideradas por los docentes del Instituto debido a que no cuentan con personal administrativo de planta, esto dificulta ciertos procesos ya que deben cumplir con varias actividades simultaneas como investigación, docencia y vinculación esto reduce el tiempo que se le dedica a cada proceso adicional sin embargo los resultados a la fecha son positivos ya que la institución ha logrado mantener los procesos sustantivos.

Las autoridades consideran importante el mejorar los procesos y reestructurar la organización de la institución ya que hay dependencias que realizan diversas actividades y no se encuentran en el orgánico del Instituto además, mencionan que debido a la pandemia la virtualidad se ha convertido en una herramienta que permite mantener los procesos de forma constante y sostenida, sin embargo esto ha producido cambios de departamentos e incremento de puestos en los equipos de trabajo.

Consideran también estructurar de forma clara los procesos sustantivos del Instituto ya que el desconocimiento del mismo causan diversos inconvenientes como la duplicidad de documentos y de distintos elementos que componen los procesos, si bien la institución busca la mejora continua el crecimiento los ajustes sobre la marcha provocan que no todos los procesos sean claros además que no todos se encuentren documentados y aprobados por el Órgano Colegiado Superior que es la

máxima instancia del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi el mismo que se encuentra conformado por docentes, autoridades y estudiantes.

Con la técnica de la observación mediante fichas (Ver Anexo 2) se identifica que varios docentes no logran identificar los procesos institucionales, de igual manera no han leído el estatuto por lo que desconocen las funciones de los actores ahí establecidas. Adicionalmente varias tareas se documentan de forma repetitiva, es decir, un proceso debe presentar los mismos documentos en al menos dos departamentos lo que incurre en costos adicionales de papelería y poca optimización del tiempo.

Durante la pandemia de covid-19 se ha priorizado el teletrabajo motivo por el cual muchos procesos se han visto en la necesidad de reestructurarse generando así inconvenientes propios de los cambios, además en este lapso de tiempo se han realizado contrataciones que desconocen la estructura organizacional, así como a los docentes que ocupan cargos de dirección ya que no han recibido inducciones previas.

El Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi cuenta con 80 docentes de los cuales 79 son a tiempo completo mientras que 1 corresponde a medio tiempo, debido al tamaño de la población a estudiar se aplicaron encuestas (Ver Anexo 3) al total de la planta docente con la finalidad de obtener datos mucho más precisos, de las cuales se obtuvo la siguiente información.

Tabla 2: Encuestas para el Diagnóstico

| # | PREGUNTA | SI | NO |
|----|---|------|-----|
| 1 | ¿Conoce la estructura organizacional aprobada y documentada del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi? | 44% | 56% |
| 2 | ¿Conoce el Estatuto de Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi? | 41% | 59% |
| 3 | ¿Conoce la planificación estratégica del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi? | 41% | 59% |
| 4 | ¿Conoce las funciones de los actores del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi? | 38% | 63% |
| 5 | ¿Tiene conocimiento de cuáles son los procesos agregadores de valor del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi? | 65% | 35% |
| 6 | ¿Dentro de sus actividades académicas y administrativas ha realizado tareas que se consideran duplicadas o repetitivas? | 79% | 21% |
| 7 | ¿Considera definidos los procesos relativos a sus funciones académicas y administrativas, asignadas por el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi? | 21% | 79% |
| 8 | ¿De los procesos a continuación descritos a conocido oportunamente sus programas con la finalidad de participar activamente a través de proyectos realizados por el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi? Vinculación con la sociedad | 56% | 44% |
| 9 | ¿De los procesos a continuación descritos a conocido oportunamente sus programas con la finalidad de participar activamente a través de proyectos realizados por el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi? Investigación | 65% | 35% |
| 10 | ¿De los procesos a continuación descritos a conocido oportunamente sus programas con la finalidad de participar activamente a través de proyectos realizados por el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi? Docencia | 65% | 35% |
| 11 | ¿Identifica a las autoridades institucionales, coordinadores y directores de los distintos departamentos del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi? Rector Vicerrector Académico Coordinadores de Carrera Coordinador de Investigación Coordinador de Vinculación | 100% | 0% |
| 12 | ¿Identifica a las autoridades institucionales, coordinadores y directores de los distintos departamentos del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi? Directores | 56% | 44% |
| 13 | ¿Considera importante definir la estructura organizacional del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi? | 85% | 15% |

Elaborado por: La Autora

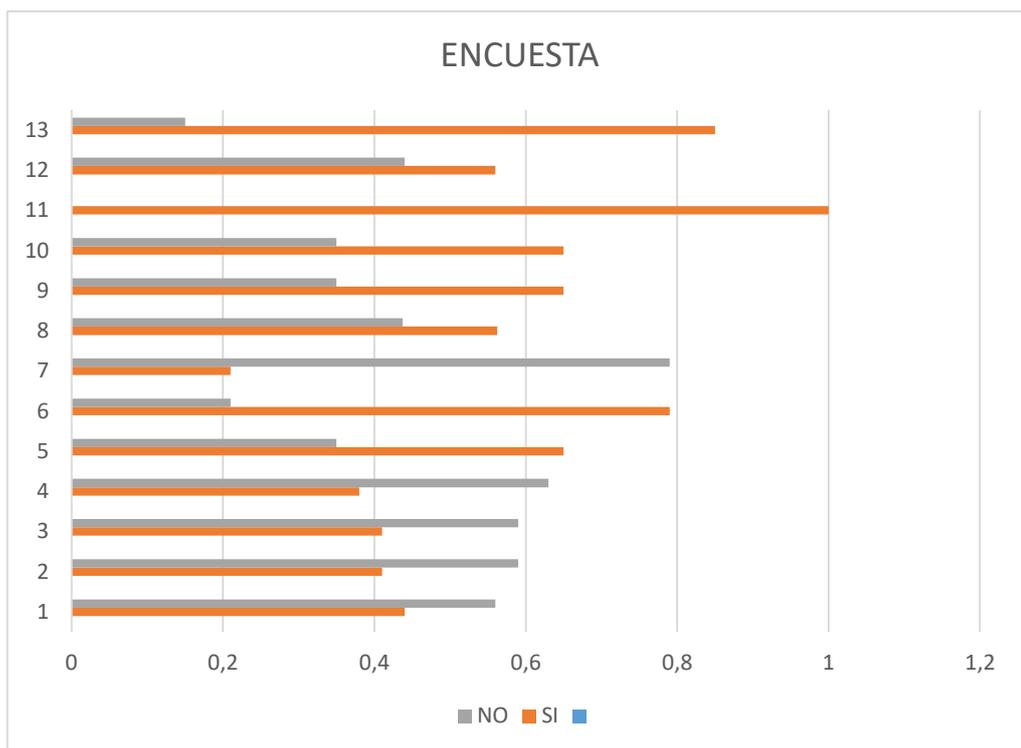


Gráfico 10: Diagnóstico situacional

Fuente: La Autora

La encuesta realizada a los docentes del ISTC permitió evidenciar la problemática que se presenta en la institución en dónde tan solo el 44% de la población encuestada conoce la estructura básica de la organización estructural, lo que de igual manera se refleja al desconocer el estatuto aprobado y vigente a la fecha de la investigación, de esto tan solo el 41% lo conocen, otro aspecto importante que arrojó la encuesta es que el 63% no conoce las funciones de los cargos existentes esto en particular podría retrasar los procesos así como generar duplicidad (Ver anexo 6).

Por otro lado Rectorado, Vicerrectorado Académico, Coordinaciones de Carrera, Coordinación de Investigación y Coordinador de Vinculación son totalmente identificados, sin embargo los Directores tan sólo el 56% es identificado.

Luego de la aplicación de los distintos instrumentos para recolección de datos se puede definir la problemática real del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, el mismo lleva a cabo sus procesos de forma poco planificada en varios casos y en

otros sin una identificación previa de la necesidad de un determinado departamento o unidad sino más bien por el requerimiento del momento, de esta manera los departamentos son escasamente identificados, en algunos casos inclusive cambian de nombre constantemente sin cambiar sus funciones y viceversa.

El personal docente y administrativo conoce la estructura jerárquica básica de la institución más no todas las que lo conforman, por lo que muchos procesos se duplican, la información no llega a tiempo, no se sigue un órgano regular y los procesos son poco eficientes lo que produce trabajo innecesario en determinados cargos.

2.4 Desarrollo de la propuesta

2.4.1 Elementos que la conforman.-

El Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi es una institución de educación superior pública, de carácter no lucrativo, creada mediante Acuerdo Nro. 3790 del Ministerio de Educación y Cultura de 30 de julio de 1998, la cual, mediante Resolución Nro. RPC-SO-08-No.140-2017 de 08 de marzo de 2017 del Consejo de Educación Superior (CES) cambia su nombre de Instituto Tecnológico Superior Ramón Barba Naranjo, por el de Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi; adscrita y bajo la rectoría académica, financiera, administrativa y orgánica del órgano rector de la política pública de educación superior.

El Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi como una institución pública se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), el Reglamento de las Instituciones de Educación Superior de Formación Técnica y Tecnológica y demás normativa que emita el Consejo de Educación Superior y el órgano rector de la política pública de educación superior.

El Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi tiene domicilio en: Provincia Cotopaxi, cantón Latacunga, Parroquia Tanicuchí, Predio San Mateo, Panamericana Norte, Km.12. Puede establecer campus, sedes o extensiones bajo el cumplimiento de los

requisitos y formalidades establecidas en la Ley Orgánica de Educación Superior y demás normativa vigente, previa aprobación del Consejo de Educación Superior.

Misión.- Somos una institución de educación superior, orientada a la formación integral de profesionales de tercer nivel competentes e innovadores con compromiso ético, social y ambiental que fomentan el desarrollo territorial sostenible.

Visión.- Ser un Instituto Superior Universitario con altos estándares de calidad, referente de la transformación técnica y tecnológica que contribuyan al desarrollo sustentable y sostenible de la sociedad.

Objetivos estratégicos.- El Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, tiene como objetivos estratégicos los siguientes.

- Implementar el modelo de educación superior técnica y tecnológica con base en la innovación de la enseñanza aprendizaje y saberes ancestrales aplicados en la investigación, desarrollo tecnológico y proyección social.
- Fomentar la investigación científica e innovación tecnológica para contribuir al desarrollo local, regional y nacional.
- Fortalecer las relaciones interinstitucionales, actualizar las normativas y automatizar la gestión interna que coadyuven a un desarrollo territorial sostenible, a través de la transferencia de ciencia y tecnología, prestación de servicios, capacitación, emprendimiento empresarial y actividades científicas, ambientales, culturales, deportivas y sociales.
- Afianzar la calidad académica a nivel Técnico y Tecnológico a través de programas estratégicos que garanticen el bienestar institucional
- Fortalecer la gestión institucional y potenciar la administración por procesos que permita un eficiente cumplimiento de la misión y visión institucional.

Carreras Vigentes.

El Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi cuenta con 9 carreras vigentes entre carreras técnicas, de formación dual, focalizadas y tecnicaturas las mismas que se presentan en jornadas matutina, vespertina, nocturna e intensiva, las mismas se describen a continuación:

- Tecnología Superior en Logística Multimodal
- Tecnología Superior en Floricultura
- Tecnología Superior en Desarrollo Infantil Integral
- Tecnología Superior en Electromecánica
- Tecnología Superior en Mantenimiento Eléctrico y Control Industrial
- Tecnología Superior en Mantenimiento y Reparación de Motores a Diésel y Gasolina
- Tecnicatura Superior en Seguridad Penitenciaria
- Tecnicatura Superior en Seguridad Ciudadana y Orden Público
- Tecnicatura Superior en Atención Primaria de Salud

Estructura organizacional

El Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, actualmente para la organización administrativa y académica, se encuentra estructurado de la siguiente manera:

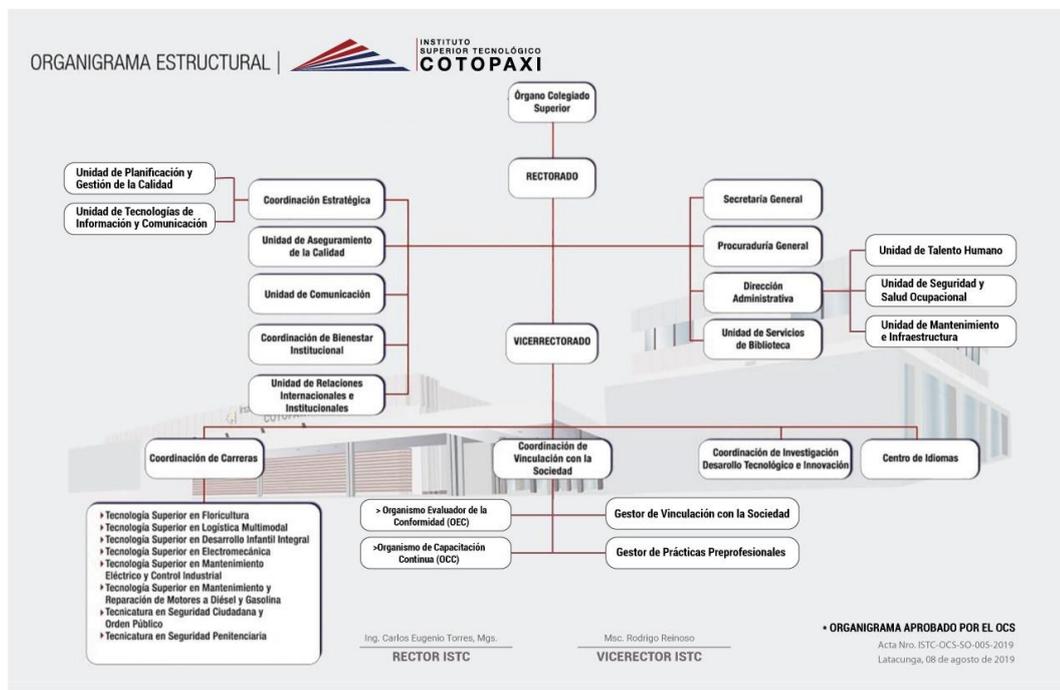


Gráfico 11: Estructura Organizacional

Fuente: Página web ISTC

Al analizar el organigrama estructural del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi con el estatuto aprobado de la misma institución se han encontrado varias inconsistencias que se detallan a continuación:

- El Centro de Formación Integral y Servicios Especializados no consta en el orgánico estructural pero si en el estatuto institucional con sus funciones.
- Dentro de la coordinación de Vinculación con la Sociedad en el organigrama estructural consta: Organismo Evaluador de la Conformidad, Organismo de Capacitación Continua, Gestor de Vinculación con la Sociedad y Gestor de Prácticas Preprofesionales, de los antes mencionados no se detallan funciones dentro del estatuto por lo que se desconoce sus atribuciones así como la relación directa con este departamento, tanto el Gestor de Vinculación con la Sociedad como el Gestor de Prácticas Preprofesionales se consideraría que lideran procesos institucionales.

- Según el estatuto Procuraduría General se conforma de la Unidad de Patrocinio y de la Unidad de Asesoría Contratos y Convenios mínimos que cuentan con las atribuciones y responsabilidades sin embargo no figuran en el organigrama estructural.
- En la Dirección Administrativa y Financiera nombre con el que se encuentra en el estatuto mientras que el organigrama se encuentra omitida la palabra Financiera, según el estatuto debería conformarse por seis unidades (1) Unidad de Talento Humano, (2) Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional, (3) Unidad de Mantenimiento e Infraestructura, se reflejan en el organigrama estructural mientras que (4) Unidad Financiera, (5) Unidad de Compras Públicas y (6) Unidad Administrativa no se encuentran en el organigrama sin embargo, en su totalidad se cuentan con funciones en el estatuto.
- La coordinación estratégica según el estatuto debería estar conformada por (1) Unidad de Planificación y Gestión de la Calidad, (2) Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación y (3) Unidad de Proyectos este último no consta en el organigrama funcional.

2.4.2 Explicación de la propuesta.

Modelo de gestión.- El modelo de gestión implementado en el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi estará basado en un proceso dinámico con la finalidad de fortalecer su estructura y comportamiento, que se orienta a la mejora continua y a la calidad del servicio prestado, optimizando la eficiencia en el desarrollo institucional, para lo cual se proponen principios, políticas, normas, técnicas y estrategias; y, se fundamenta en lo establecido en su misión y visión para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, enfocando su gestión en:

- Basar la estructura orgánica de la Institución en la misión y la normativa establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Educación Superior y estatuto interno;

- Mediante la reestructuración introducir en la institución una cultura permanente de mejora continua y calidad de servicio a la sociedad;
- Desconcentrar y descentralizar funciones sobrecargadas a determinados departamentos además de las competencias de gestión operativa del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi;
- En cada departamento implementar indicadores de gestión que permitan dar seguimiento y evaluar de forma constante los procesos de la institución, equipos de trabajo construidos y funcionarios para garantizar la mejora continua;
- Estandarizar los procedimientos institucionales y de trabajo para generar un servicios de calidad;
- Optimizar el uso de recursos y de la capacidad institucional instalada.

La implementación de una gestión por procesos a nivel de Instituciones de Educación en el Ecuador parte del 2011 en donde como política pública se establece la importancia de aplicar este modelo en las instituciones dependientes del estado en tal virtud en el estudio titulado “Modelo de gestión por procesos en la educación superior” concluye:

La institucionalización de la gestión de calidad a todo nivel, avances en los sistemas de información para la toma de decisiones, la participación, la valoración de la profesionalización universitaria, el reconocimiento de la docencia como función prioritaria, para la gerencia los resultados de la evaluación se convierte en un insumo importante para la planificación, la acreditación en los procesos de enseñanza-aprendizaje son considerados como motores de cambios para el mejoramiento continuo de programas., Optimización de actividades y recursos, la obtención de acreditaciones y cumplimiento de disposiciones de los entes reguladores. (Campaña Lara, Flores Dávila, Melendres Medina, & Acosta Velarde, 2020, p.37)

Administración por procesos.- Como parte de la propuesta se plantea la administración por procesos que es un conjunto de actividades sistemáticas realizadas en la institución, parte de esto implica el propósito de mejorar de forma

continúa enfocados en la eficacia y la eficiencia de su aplicación para proveer servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

Modelo de arquitectura de procesos de la institución.- El Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi implementa este modelo que describe desde los macro procesos hasta los procesos operativos, incluyendo sus herramientas, normas legales, instrumentos técnicos, componentes del proceso, interrelaciones con otros procesos y las relaciones interinstitucionales. Se establece tres tipos de procesos:

- Procesos gobernantes: Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución.
- Procesos sustantivos o agregadores de valor: Son aquellos destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.
- Procesos adjetivos o habilitante de apoyo: Son aquellos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos sustantivos.
- Procesos de asesoría: En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

Tipos de Unidades Orgánicas.- Los tipos de unidades orgánicas establecidas por el ISTC son:

- Unidades Académicas o Administrativas: Carreras, Direcciones y Centros.
- Unidades Operativas: Áreas y Coordinaciones.

Estructura Orgánica por Procesos.- Como parte de la propuesta presentada para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, se combina una estructura funcional que es parte de una gestión por procesos. La propuesta se ha basado

en la importancia de un enfoque por procesos, esto además, en las Instituciones de Educación Superior es una necesidad imperiosa.

Organigrama General Estructural.- Como parte de la propuesta establecida para la descripción de la estructura para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, se define el organigrama en donde se representa de forma gráfica la estructura organizacional de la Institución, reflejando las jerarquías, relaciones de dependencia y funciones de los órganos que lo componen.

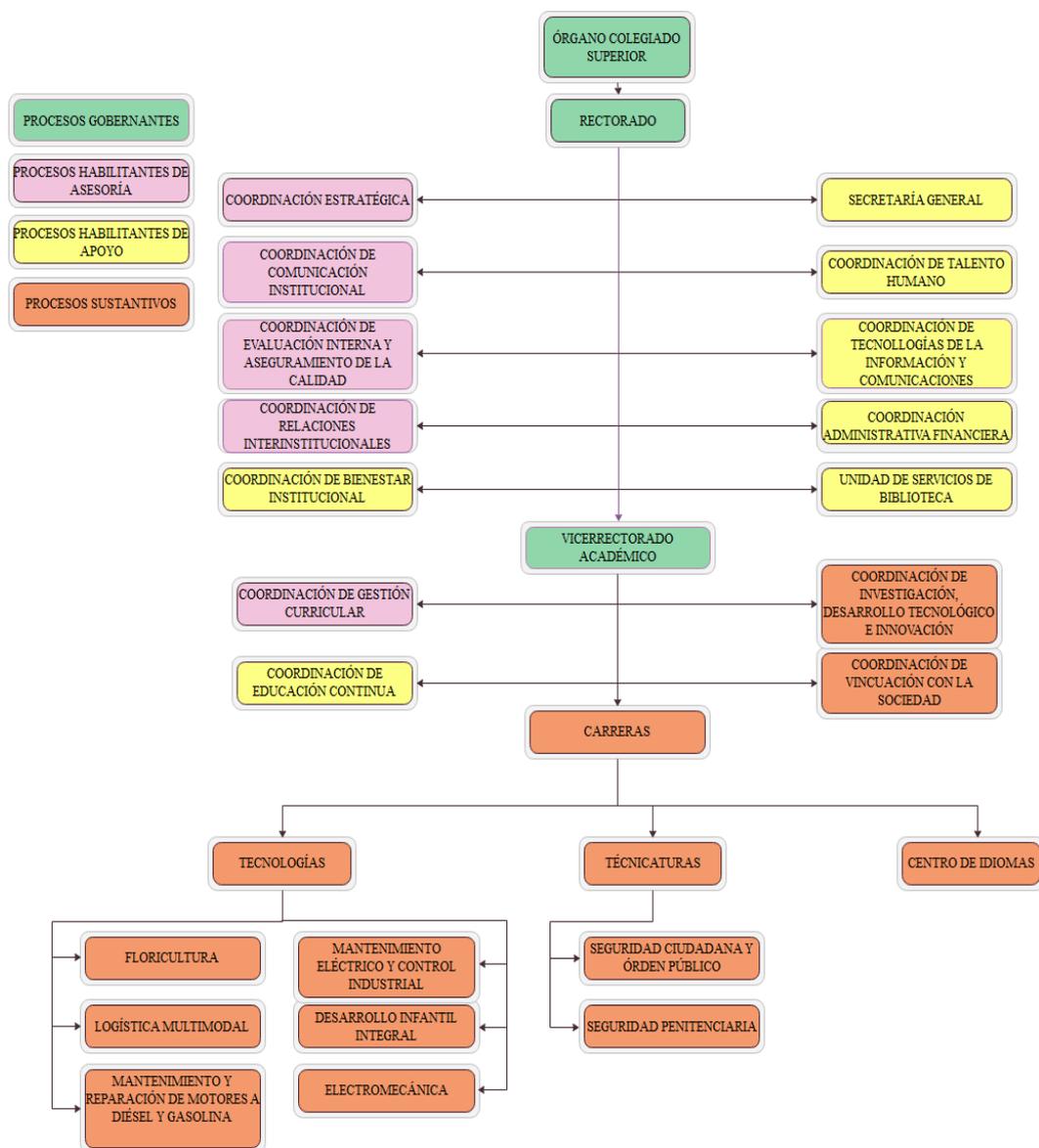


Gráfico 12: Organigrama Estructural

Fuente: La Autora

Descripción de la Estructura Orgánica Funcional.- Se presenta la estructura con la finalidad de garantizar el cumplimiento tanto de la misión, visión, responsabilidades y objetivos institucionales, la misma está integrada por las siguientes unidades organizacionales de acuerdo a su naturaleza funcional:

1. Órganos Gobernantes

1.1 Órgano Colegiado Superior

1.2 Rectorado

1.1. Vicerrectorado Académico

2. Órganos Habilitantes de Asesoría

2.1. Coordinación Estratégica

2.1.1. Unidad de Planificación y Gestión de la Calidad

2.2. Coordinación de Evaluación Interna y Aseguramiento de la Calidad.

2.3. Coordinación de Comunicación Institucional.

2.4. Coordinación de Relaciones Interinstitucionales.

2.4.1. Unidad de Relaciones Interinstitucionales.

2.4.2. Unidad de Relaciones Internacionales.

3. Órganos Adjetivos de Apoyo.

3.1. Coordinación de Talento Humano

3.1.1. Unidad de Promoción Docente

3.2. Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

3.2.1. Unidad de Infraestructura Tecnológica.

3.2.2. Unidad de los Entornos Virtuales de Aprendizaje.

3.2.3. Unidad de Gestión y Desarrollo de Sistemas de la Información

3.3. Secretaría General.

3.4. Coordinación Administrativa Financiera.

3.4.1. Unidad de Mantenimiento y Control de Bienes.

3.5. Unidad de Servicios de Biblioteca.

3.6. Coordinación de Bienestar Institucional

- 3.6.1. Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional.
- 3.6.2. Unidad de Seguimiento a Graduados.
- 3.7. Coordinación de Educación Continua**
 - 3.7.1. Organismo Evaluador de la Conformidad
 - 3.7.2. Organismo de Capacitación Continua.
- 4. Órganos Sustantivos**
 - 4.1. Docencia**
 - 4.1.1. Tecnología Superior en Floricultura.
 - 4.1.2. Tecnología Superior en Logística Multimodal.
 - 4.1.3. Tecnología Superior en Desarrollo Infantil Integral.
 - 4.1.4. Tecnología Superior en Mantenimiento Eléctrico y Control Industrial.
 - 4.1.5. Tecnología Superior en Mantenimiento y Reparación de Motores a Diésel y Gasolina.
 - 4.1.6. Tecnología Superior en Electromecánica.
 - 4.1.7. Tecnicatura en Seguridad Ciudadana y Orden Público.
 - 4.1.8. Tecnicatura de Seguridad Penitenciaria.
 - 4.1.9. Centro de Idiomas.
 - 4.2. Investigación**
 - 4.3. Coordinación de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.**
 - 4.3.1. Unidad de Proyectos de Investigación Científica.
 - 4.3.2. Unidad de Desarrollo de Prototipos.
 - 4.3.3. Unidad de Publicaciones.
 - 4.4. Vinculación con la comunidad**
 - 4.4.1. Unidad de Prácticas Preprofesionales Institucional.
 - 4.4.2. Unidad de Vinculación Institucional.
 - 4.4.3. Unidad de Formación Dual Institucional.

Mapa de proceso.- El mapa de proceso propuesto para la implementación en el ISTC está conformado por procesos estratégicos, sustantivos, asesoría y apoyo dentro del círculo de mejora continua de la institución.

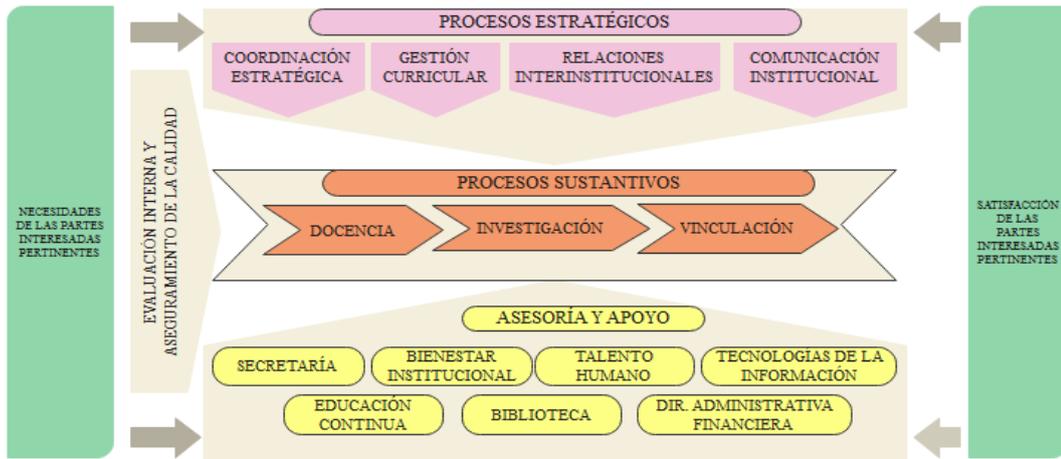


Gráfico 13: Mapa de Proceso
 Elaborado por: La Autora

Cadena de Valor Institucional.- La cadena de Valor Institucional del ISTC genera valor al ciudadano o usuario en cumplimiento a su misión, conformada por un conjunto de macro procesos y delimita la actuación y los resultados.



Gráfico 14: Cadena de valor Institucional
 Elaborado por: La Autora

Dentro del modelo de gestión planteado para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi se han considerado varios procesos que se llevan a cabo en la Institución:

- Planificación Operativa Anual (POA)
- Vinculación con la Comunidad.
- Titulación.
- Proyectos de Investigación.
- Matrículas

| | | |
|--|---|-----------------------------|
|  <p>INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO COTOPAXI <i>Transformando la Educación Superior</i></p> | PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN OPERATIVO ANUAL | Código: ISTC-UTH-001 |
| | | Versión: 1.0 |
| | | Fecha: 01/08/2021 |

1. Objetivo

Identificar el procedimiento para la elaboración, aprobación, ejecución y control del Plan Operativo Anual del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi que permita el incremento de la eficiencia.

2. Alcance

El procedimiento abarca la elaboración, aprobación, ejecución y control del Plan Operativo Anual del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, lo que permitirá a sus actores incrementar la eficiencia.

3. Definiciones

Plan Operativo Anual POA.

El plan operativo anual (POA) es un documento oficial donde se plasma la planificación estratégica del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi orientado al futuro. Se pueden incluir aspectos como los objetivos, presupuestos y metas que los equipos esperan cumplir en el periodo de un año. Este plan debe estar alineado con el plan estratégico de la institución, con el cual puede haber confusiones o similitudes. Sin embargo, el plan operativo sirve para concretar los objetivos que debe o quiere conseguir anualmente, este es elaborado por la Coordinación Estratégica que además lleva el control del cumplimiento de las actividades programadas en los tiempos propuestos.

4. Marco Jurídico

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

Ley Orgánica de Educación Superior

Ley Orgánica de Servicio Público

5. Indicadores de gestión.

5.1 Proceso: Planificar actividades del POA según el PEDI.

Tabla 3. Indicador de Gestión: Planificación POA

| | |
|--------------------|---|
| Indicador | Planificación |
| Fórmula | Número de actividades relacionadas con el PEDI / Total de actividades planificadas. |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Anual |
| Responsable | Coordinación de Planificación Estratégica |

Elaborado por: La Autora

5.2 Proceso: Recepción de informes de avances en el cumplimiento del POA

Tabla 4. Seguimiento semestral POA

| | |
|--------------------|--|
| Indicador | Seguimiento semestral. |
| Fórmula | Informes con el 50% o más de cumplimiento de actividades / Total de informes recibidos |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Semestral |
| Responsable | Coordinación de Planificación Estratégica |

Elaborado por: La Autora

5.3 Proceso: Recepción de Informes anuales de cumplimiento y evidencias.

Tabla 5. Seguimiento anual POA

| | |
|--------------------|--|
| Indicador | Seguimiento anual. |
| Fórmula | Informes con al menos el 90% de actividades cumplidas / Total de actividades planificadas. |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Anual |
| Responsable | Coordinación de Planificación Estratégica |

Elaborado por: La Autora

6. Procedimiento

1. Dentro de la planificación de la Coordinación Estratégica para la elaboración del POA se asignan comisiones que comprenden los grupos estratégicos de institución con la finalidad de generar resultados en todos los departamentos del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi para lo cual se consideran a los departamentos establecidos en el Organigrama Estructural.
2. Luego de establecidas las comisiones cada una de ellas trabaja en las actividades a realizar durante el año así como los recursos a utilizar, tiempos de cumplimiento y responsables.
3. Vicerrectorado académico revisa y aprueba el POA con la finalidad de aplicar las actividades en los tiempos establecidos, en caso de observaciones se remite a las comisiones para su justificación o a su vez para su corrección.
4. Una vez aprobado se procede a la ejecución de actividades programadas para el año fiscal.
5. Se realiza un seguimiento de forma semestral con la finalidad de conocer los avances de las actividades programadas, para lo cual se emite un

informe detallado de las actividades cumplidas, las que se encuentran en ejecución y las que aún no se inician, la Coordinación Estratégica valora los avances.

6. A diciembre se realiza el control de cumplimiento de actividades con un informe que detalla las actividades cumplidas con sus respectivos respaldos y las que por motivos adversos no lograron cumplirse al 100%.
7. Finalmente se procede a documentar las actividades cumplidas de tal manera que sirvan como insumo para la rendición de cuentas.
8. La Dirección de evaluación determina si las evidencias corresponden a las actividades.

7. Diagrama de procesos

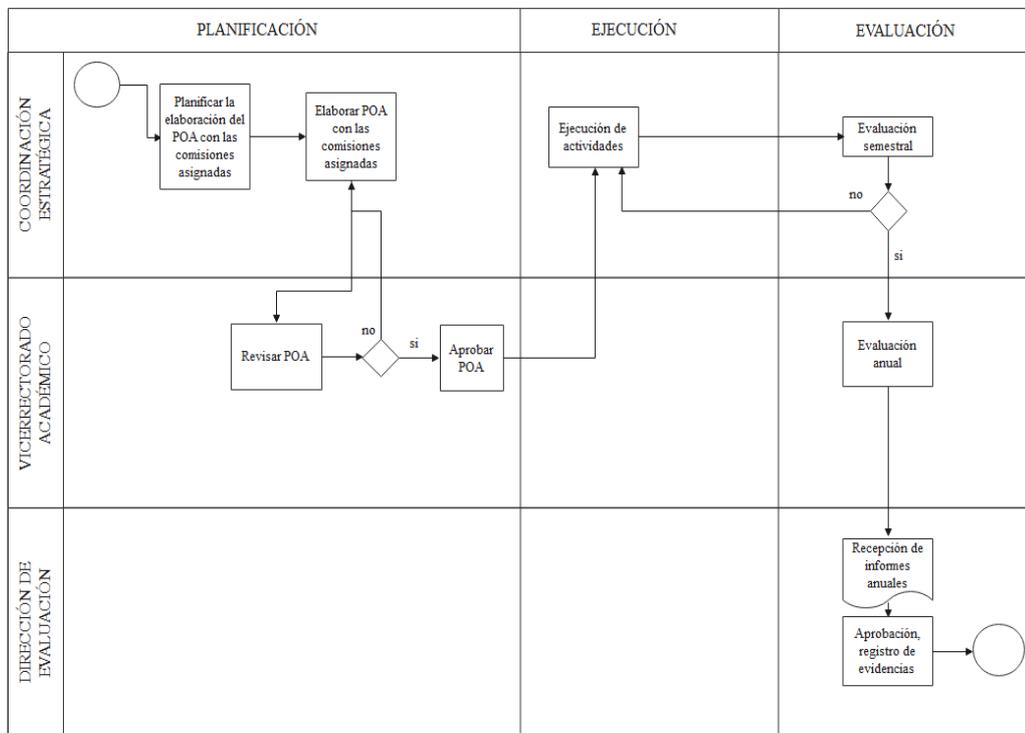


Gráfico 15: Diagrama de procesos POA

Elaborado por: La Autora

Elaborado por:

Ing. Gabriela Zapata
Tesista

Revisado por:

MBA. Mayra Molina
Responsable de Talento Humano ISTC.

Aprobado por:

Mgs. Carlos Eugenio
Rector ISTC.

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  <p>INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO COTOPAXI <i>Transformando la Educación Superior</i></p> | PROCEDIMIENTO: VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD. | Código: ISTC-UTH- 002 |
| | | Versión: 1.0 |
| | | Fecha: 01/08/2021 |
| <p>1. Objetivo</p> <p>Identificar el procedimiento para prácticas Vinculación con la Comunidad del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi que permita que los actores su aplicación de acuerdo al nivel académico en el que se encuentran los estudiantes.</p> <p>2. Alcance</p> <p>El procedimiento abarca la aplicación de Vinculación con la comunidad en las carreras del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, Tecnología Superior en Mantenimiento y Reparación de Motores a Diésel y Gasolina, Tecnología Superior en Mantenimiento Eléctrico y Control Industrial, Tecnología Superior en Electromecánica, Tecnología Superior en Logística Multimodal, Tecnología Superior en Desarrollo Infantil Integral y Tecnología Superior en Floricultura, lo que permitirá a sus actores incrementar la eficiencia y concluir en los tiempos establecidos el procedimiento.</p> <p>3. Definiciones</p> <p>Prácticas Vinculación con la Comunidad</p> <p>La Vinculación con la comunidad es la interacción entre la comunidad del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, sus pares y demás componentes de la sociedad, procurando el permanente beneficio mutuo.</p> <p>La vinculación con la comunidad es fundamental en la formación humana y académica de los estudiantes, para lo cual es importante que se involucren en proyectos, programas y actividades que beneficien el desarrollo de la sociedad.</p> | | |

4. Marco Jurídico

- Reglamento de Régimen Académico
- Ley Orgánica de Educación Superior
- Plan estratégico de desarrollo institucional (PEDI)
- Reglamento de Institutos Técnicos y Tecnológicos
- Estatuto del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi
- Reglamento de Vinculación Institucional.

5. Indicadores de gestión.

5.1 Proceso: Operación y desarrollo de Vinculación con la Comunidad.

Tabla 6. Vinculación con la comunidad

| | |
|--------------------|--|
| Indicador | Estudiantes habilitados. |
| Fórmula | Número de estudiantes habilitados para vinculación con la comunidad a partir de segundo semestre / Total de estudiantes matriculados a partir de segundo semestre. |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Semestral |
| Responsable | Coordinación de Vinculación. |

Elaborado por: la Autora

5.2 Indicador: Ubicación de estudiantes en proyectos.

Tabla 7: Vinculación con la comunidad / estudiantes proyectos

| | |
|--------------------|---|
| Indicador | Ubicación de estudiantes en proyectos. |
| Fórmula | Número de estudiantes ubicados en proyectos / Total de estudiantes habilitados. |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Semestral |
| Responsable | Coordinación de Vinculación. |

Elaborado por: La Autora

5.3 Indicador: Seguimiento de Vinculación con la Comunidad.

Tabla 8. Vinculación con la comunidad / seguimiento

| | |
|--------------------|--|
| Indicador | Seguimiento. |
| Fórmula | Número de estudiantes que asisten regularmente a vinculación / Total de estudiantes ubicados en proyectos. |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Semestral |
| Responsable | Coordinación de Vinculación. |

Elaborado por: La Autora

5.4 Indicador: Cumplimiento de horas.

Tabla 9. Vinculación con la comunidad / cumplimiento

| | |
|--------------------|---|
| Indicador | Cumplimiento. |
| Fórmula | Número de estudiantes que cumplen con el número de horas por semestre / Total de estudiantes ubicados en proyectos. |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Semestral |
| Responsable | Coordinación de Vinculación. |

Elaborado por: La Autora

6. Procedimiento

1. Los responsables de Vinculación con la Comunidad de las carreras procederán a la revisión de estudiantes de segundo y tercer nivel para de forma posterior enlistar a los participantes del período académico en ejecución.
2. Las coordinaciones de carrera verificarán mediante el Sistema Integrado de Gestión Académica que los estudiantes presentados en las listas cumplan con los requisitos establecidos por la institución para la realización de vinculación con la comunidad, entre las que se presenta la aprobación de primer nivel.

3. Siempre y cuando los estudiantes cumplan con los requisitos previos estos serán ubicados en proyectos de vinculación que han sido presentados por la carrera y aprobados por el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi.
4. De acuerdo al número de estudiantes y a los proyectos en los que han sido colocados los responsables de Vinculación con la Comunidad de la carrera asignan tutores, que serán quienes den acompañamiento a los estudiantes así como las directrices para la realización del proceso.
5. Los tutores tendrán la responsabilidad de realizar visitas periódicas a los estudiantes, con la finalidad de controlar la ejecución de actividades así como las garantías de los receptores de los proyectos en los que se encuentran ejecutando los proyectos.
6. Una vez cumplido el número de horas establecidos 80 por cada semestre (segundo y tercero), el tutor procede a emitir el informe de cumplimiento con los respectivos anexos dirigido al responsable de Vinculación de la carrera, en caso que los estudiantes no hayan cumplido con las horas establecidas de igual manera se procederá a su notificación.
7. El responsable Institucional de Vinculación con la Comunidad revisará la documentación presentada para la elaboración de certificados los mismos que son pre-requisito para titulación.

7. Diagrama de procesos

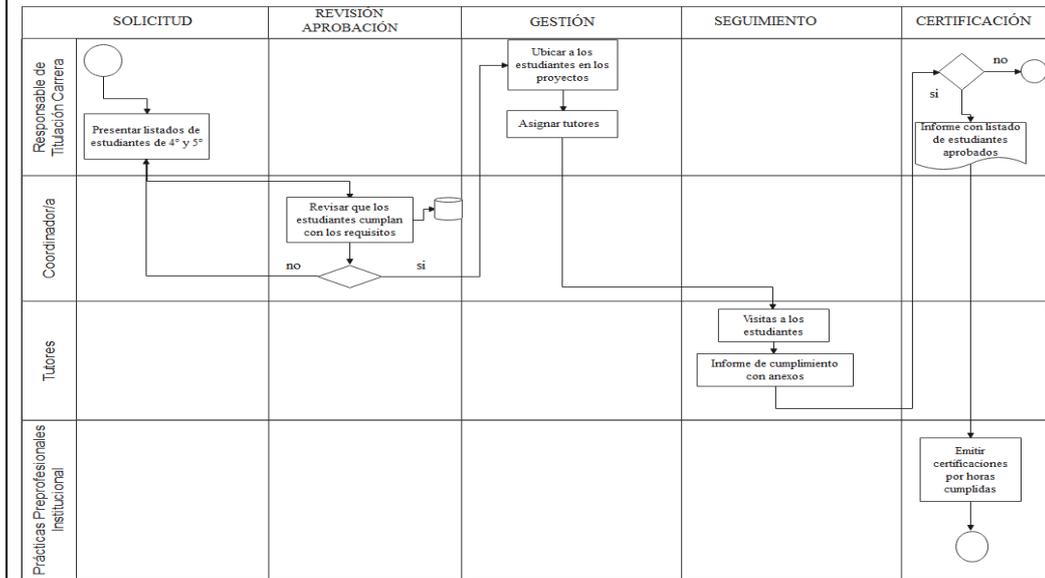


Gráfico 16: Vinculación con la comunidad

Elaborado por: La Autora

Elaborado por:

Ing. Gabriela Zapata
Tesista

Revisado por:

MBA. Mayra Molina
Responsable de Talento Humano ISTC.

Aprobado por:

Mgs. Carlos Eugenio
Rector ISTC.

| | | |
|--|---|-----------------------------|
|  <p>INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO COTOPAXI <i>¡Transformando la Educación Superior!</i></p> | <p>PROCEDIMIENTO: PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN</p> | <p>Código: ISTC-UTH-003</p> |
| | | <p>Versión: 1.0</p> |
| | | <p>Fecha: 01/08/2021</p> |
| <p>1. Objetivo</p> <p>Conocer el procedimiento para la aprobación de Proyectos de Investigación del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi que permita a los docentes investigadores la optimización de tiempo.</p> <p>2. Alcance</p> <p>El procedimiento abarca la propuesta, aprobación, ejecución y control de los proyectos de investigación del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, lo que permitirá a sus actores optimizar tiempo y recursos.</p> <p>3. Definiciones</p> <p>Proyecto de Investigación.</p> <p>Los proyectos de investigación se encuentran dentro de la evaluación externa como un indicador de la calidad de los procesos de formación en educación superior, por lo que debe ser incrementada en virtud de los resultados de los trabajos realizados por los docentes investigadores y estudiantes.</p> <p>4. Marco Jurídico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual para elaborar un proyecto • Reglamento de Régimen Académico Interno • Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) • Plan estratégico de desarrollo institucional (PEDI) • Reglamento de Institutos Técnicos y Tecnológicos • Estatuto del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi. <p>5. Indicadores de gestión.</p> | | |

5.1 Proceso: Gestión y evaluación de Proyectos de Investigación.

Tabla 10. Gestión y evaluación de Proyectos de Investigación

| | |
|--------------------|--|
| Indicador | Grupos de Investigación conformados. |
| Fórmula | Número de docentes que conforman grupos de investigación. / Total de docentes de tiempo completo del ISTC. |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Semestral |
| Responsable | Coordinación de Investigación. |

Elaborado por: La Autora

5.2 Indicador: Temas de investigación aprobados.

Tabla 11. Temas de investigación

| | |
|--------------------|---|
| Indicador | Temas de Investigación. |
| Fórmula | Número de proyectos de investigación aprobados / Total de proyectos de investigación presentados. |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Semestral |
| Responsable | Coordinación de Investigación. |

Elaborado por: La Autora

5.3 Indicador: Proyectos de investigación concluidos y difundidos.

Tabla 12. Proyectos de investigación

| | |
|--------------------|--|
| Indicador | Proyectos de Investigación. |
| Fórmula | Número de proyectos de investigación concluidos y difundidos / Total de proyectos aprobados. |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Semestral |
| Responsable | Coordinación de Investigación. |

Elaborado por: La Autora

6. Procedimiento.

1. Siendo la investigación una de las funciones sustantivas de la docencia, la institución solicita la conformación de grupos de investigación con la finalidad de impulsar a proyectos Institucionales. Por lo que los docentes deberán conformar grupos en donde se conjuguen sus capacidades y experticia en el proyecto planteado.
2. El grupo de investigación presentará un perfil de proyecto de investigación según el formato institucional con la propuesta de proyecto de investigación.
3. La coordinación de carrera mediante una comisión será la encargada de revisar el perfil con la propuesta de esta manera evaluará si el tema se ajusta a las líneas de investigación de la carrera, los perfiles aprobados continúan con el proceso, los que no se aprueban deben realizar las correcciones emitidas por la comisión.
4. Con el informe positivo de la coordinación de carrera, Vicerrectorado Académico aprueba la ejecución del mismo.
5. Vicerrectorado académico a la vez se asignan horas de investigación a los horarios de cada docente.
6. La coordinación de Investigación procede al registro del proyecto de investigación con la finalidad de dar seguimiento durante su ejecución.

7. El grupo de investigación ejecutará el proyecto según lo establecido en el cronograma presentado en el perfil.
8. De forma trimestral la coordinación de investigación solicitará informes de avance del proyecto con la finalidad de constatar que las actividades planteadas se ejecuten.
9. Una vez concluido el proyecto el grupo de investigación documentará y presentará el proyecto de investigación.
10. El proyecto concluido y documentado será evaluado por una comisión de evaluación quienes de acuerdo a la conformidad del proyecto procederán a la emisión de un informe, con las correcciones correspondientes.
11. Los docentes investigadores una vez aprobado el proyecto procederán a la difusión de resultados y publicación de la investigación.

7. Diagrama de procesos

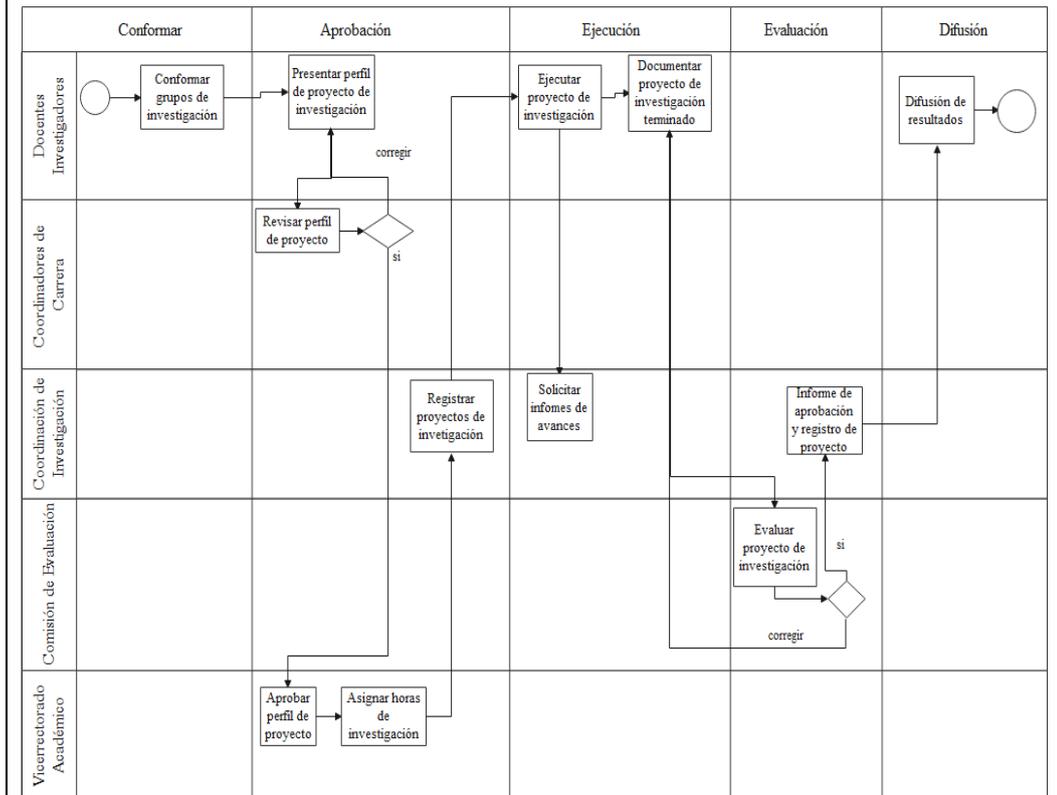


Gráfico 17: Proyectos de Investigación
 Elaborado por: La Autora

Elaborado por:

Ing. Gabriela Zapata
Tesista

Revisado por:

MBA. Mayra Molina
Responsable de Talento Humano ISTC.

Aprobado por:

Mgs. Carlos Eugenio
Rector ISTC.

| | | |
|--|---|----------------------|
|  <p>INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO COTOPAXI <i>¡Transformando la Educación Superior!</i></p> | PROCEDIMIENTO: | Código: ISTC-UTH-004 |
| | TITULACIÓN | Versión: 1.0 |
| | MODALIDAD PROYECTO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR | Fecha: 01/08/2021 |
| <p>1. Objetivo</p> <p>Identificar el procedimiento titulación bajo la modalidad de Proyecto de Integración Curricular del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi que permita que los estudiantes y docentes su cumplimiento en los tiempos establecidos.</p> <p>2. Alcance</p> <p>El procedimiento abarca la propuesta de tema, elaboración, aprobación, ejecución y evaluación del Proyecto de Integración Curricular como modalidad de titulación del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, lo que permitirá a sus actores incrementar la eficiencia y su cumplimiento en los tiempos establecidos.</p> <p>3. Definiciones</p> <p>Titulación modalidad Proyecto de Integración Curricular.</p> <p>Corresponde a una unidad curricular que forma parte de la malla curricular de las carreras, incluye las asignaturas, cursos o sus equivalentes, que permiten una validación académica de los conocimientos, habilidades y desempeños adquiridos en la carrera para la resolución de problemas, dilemas o desafíos de una profesión. Culmina con la exposición oral del proyecto de integración curricular.</p> <p>4. Marco Jurídico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Régimen Académico (RRA) • Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) • Manual de estudio para elaborar un proyecto de Integración Curricular • Estatuto del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi | | |

- Plan Operativo Anual (POA)

5. Indicadores de gestión.

5.1 Proceso: Gestión de titulación para proyectos de integración curricular.

Tabla 13. Perfiles de Proyectos de Integración Curricular aprobados

| | |
|--------------------|---|
| Indicador | Perfiles de Proyectos de Integración Curricular aprobados. |
| Fórmula | Número de perfiles de proyectos de integración curricular aprobados / Total de perfiles de proyectos de integración curricular presentados. |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Semestral |
| Responsable | Responsable de titulación de carrera. Junta de Carrera. |

Elaborado por: La Autora

5.2 Indicador: Proyectos de integración curricular aprobados por los tutores.

Tabla 14. Aprobación de Proyectos de Integración Curricular

| | |
|--------------------|--|
| Indicador | Aprobación de Proyectos de Integración Curricular |
| Fórmula | Número de proyectos de integración curricular aprobados / Total de proyectos de investigación revisados por los tutores. |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Semestral |
| Responsable | Responsable de titulación de carrera. Junta de Carrera. |

Elaborado por: La Autora

5.3 Indicador: Proyectos de integración curricular aprobados por los lectores.

Tabla 15. Aprobación de lectores

| | |
|--------------------|--|
| Indicador | Aprobación de lectores. |
| Fórmula | Número de proyectos de integración curricular aprobados por los lectores / Total de proyectos aprobados y entregados a lectores. |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Semestral |
| Responsable | Responsable de titulación de carrera. Coordinación de Carrera. |

Elaborado por: La Autora

5.4 Indicador: Estudiantes que aprueban exposición oral de proyectos de integración curricular.

Tabla 16. Defensa de Proyectos de Integración Curricular aprobados

| | |
|--------------------|--|
| Indicador | Defensa de Proyectos de Integración Curricular. |
| Fórmula | Número de estudiantes que aprueban exposición de proyectos de integración curricular / Total de estudiantes aprobados para la exposición oral. |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Semestral |
| Responsable | Responsable de titulación de carrera. Coordinación de Carrera. |

Elaborado por: La Autora

5.5 Indicador: Número de títulos registrados.

Tabla 17. Registro de Títulos

| | |
|--------------------|---|
| Indicador | Registro de títulos |
| Fórmula | $\frac{\text{Número de títulos registrados}}{\text{Número de estudiantes aprobados}}$ |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Semestral |
| Responsable | Responsable de titulación de carrera. Coordinación de Carrera. |

Elaborado por: La Autora

6. Procedimiento

1. Los estudiantes de cuarto semestre presentan al responsable de titulación de la carrera el perfil del proyecto de integración curricular en el formato institucional con la propuesta de su proyecto.
2. La junta de carrera revisa, emite observaciones y aprueba los perfiles de proyectos de integración curricular, los proyectos aprobados continúan con el proceso los que no aprueban realizan correcciones.
3. Una vez aprobados los temas la junta de carrea procede a la asignación de tutores según la experticia en las áreas propuestas por los estudiantes.
4. La coordinación de carrera procede a la notificación de tutores, con la finalidad de que el estudiante tenga acompañamiento y asesoría en la ejecución de su proyecto de integración curricular.
5. El estudiante trabajará en la ejecución de su proyecto en compañía de su tutor hasta quinto nivel, una vez revisados los requisitos previos el estudiante presentará a su tutor un anillado con el proyecto concluido.
6. El tutor en un lapso de 8 días laborables deberá presentar las observaciones para la revisión y posterior aprobación, para lo cual se emitirá un informe.
7. Con el informe de aprobación del tutor el estudiante presentará 3 anillados con una solicitud de asignación de lectores.

8. La junta de carrera procederá a la asignación de lectores, para que posteriormente la coordinación de carrera mediante memorando entregue un anillado a cada lector para que emita sus observaciones en un lapso de 8 días laborables.
9. Una vez que el estudiante hayan subsanado las observaciones emitidas por los lectores y su posterior aprobación siempre que cumpla con sus prerequisites establecidos por la institución este deberán presentar un empastado y el expediente de acuerdo a lo solicitado por el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi.
10. La coordinación de carrera realizará el calendario de defensas, el mismo será socializado con lectores y egresados.
11. De acuerdo a la fecha y hora asignadas los lectores receptorán la exposición oral de proyectos de integración curricular, quienes no alcancen la calificación mínima los lectores emiten un informe para que coordinación de carrera proceda a asignar una nueva fecha para la exposición oral.
12. Una vez que los lectores presenten el acta de calificaciones y revisados los expedientes de los estudiantes secretaría procederá al registro de títulos.

7. Diagrama de procesos

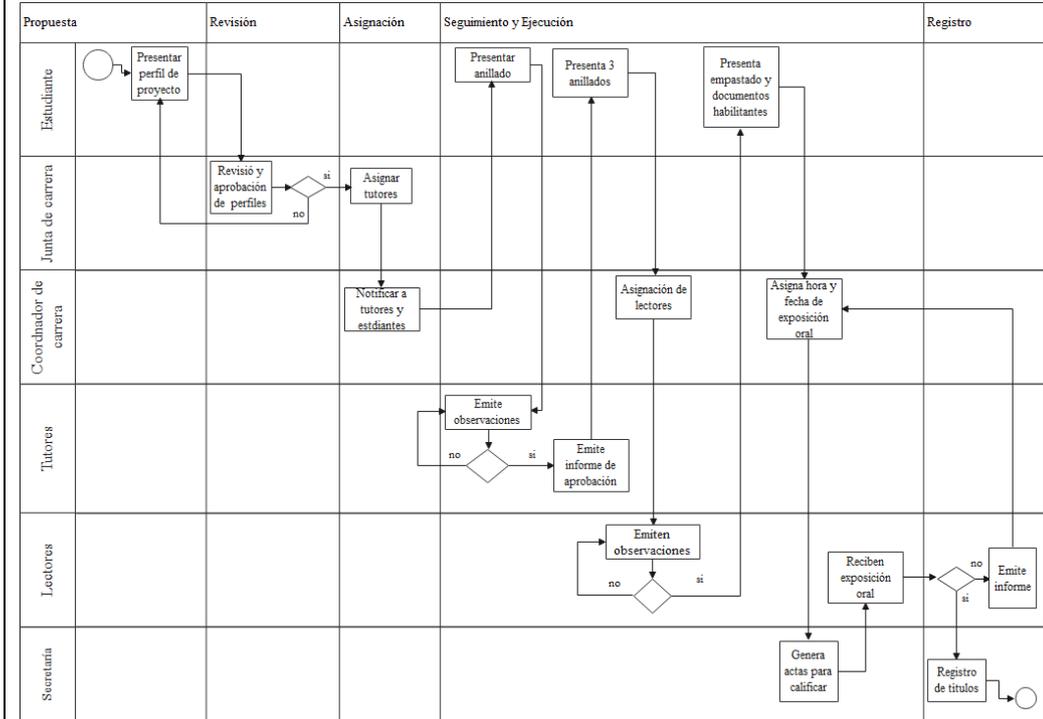


Gráfico 18: Titulación modalidad proyecto de integración curricular

Elaborado por: La Autora

Elaborado por:

Ing. Gabriela Zapata
Tesista

Revisado por:

MBA. Mayra Molina
Responsable de Talento Humano ISTC.

Aprobado por:

Mgs. Carlos Eugenio
Rector ISTC.

| | | |
|---|--|----------------------|
|  <p>INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO COTOPAXI</p> <p><i>¡Transformando la Educación Superior!</i></p> | PROCEDIMIENTO: MATRÍCULAS | Código: ISTC-UTH-005 |
| | | Versión: 1.0 |
| | | Fecha: 01/08/2021 |
| <p>1. Objetivo</p> <p>Establecer el procedimiento de matrículas para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi que permita que los estudiantes la legalización de su cupo en menos tiempo.</p> <p>2. Alcance</p> <p>El procedimiento abarca la solicitud, aprobación, ejecución y control de las Matrículas del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, lo que permitirá a los estudiantes legalizar la misma en menos tiempo.</p> <p>3. Definiciones</p> <p>Proceso de Matrículas</p> <p>Establece el proceso que comprende la admisión y matrículas de los estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi mediante la verificación de documentos y requisitos solicitados para legalizar el ingreso del estudiante.</p> <p>4. Marco Jurídico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Régimen Académico • Ley Orgánica de Educación Superior • Estatuto del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi <p>5. Indicadores de gestión.</p> | | |

5.1 Proceso: Gestión y validación de matrículas.

Tabla 18. Gestión de matrículas / Validación de matrículas

| | |
|--------------------|---|
| Indicador | Validación de solicitudes. |
| Fórmula | Número de solicitudes validadas por los revisores / Total de solicitudes ingresadas al sistema. |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Semestral |
| Responsable | Coordinación de Carrera. Revisores de carrera. |

Elaborado por: La Autora

5.2 Indicador: Estudiantes matriculados.

Tabla 19. Estudiantes matriculados

| | |
|--------------------|--|
| Indicador | Matriculación. |
| Fórmula | Estudiantes matriculados y con expedientes actualizados / Total de solicitudes validadas |
| Meta | 100% |
| Frecuencia | Semestral |
| Responsable | Secretaría. |

Elaborado por: La Autora

6. Procedimiento.

1. De acuerdo al cronograma presentado por la institución los estudiantes deberán generar el certificado Sistema Inteligente de Atención al Usuario.
2. De acuerdo a lo que señale el certificado si el estudiante mantiene valores pendientes los debe cancelar en las Instituciones Bancarias asignadas, quienes no adeuden continúan con el proceso.
3. El estudiante genera la solicitud de matrícula en línea y anexa los documentos habilitantes solicitados por la institución, en caso de ser para primer nivel debe ingresar sus datos personales en su ficha de registro, en caso de ser para segundo en adelante actualizar los datos.

4. El revisor de carrera analiza la solicitud con las asignaturas escogidas, nivel y documentos anexados.
5. Una vez aprobada la solicitud de matrícula esta pasa a secretaría que procederá a legalizar la matrícula.
6. Secretaría recibe los documentos físicos según el calendario que se asigne a cada carrera y nivel constatando que sean los mismos que se subieron al sistema.
7. Una vez matriculado el estudiante secretaría procederá a actualizar los expedientes.

7. Diagrama de procesos

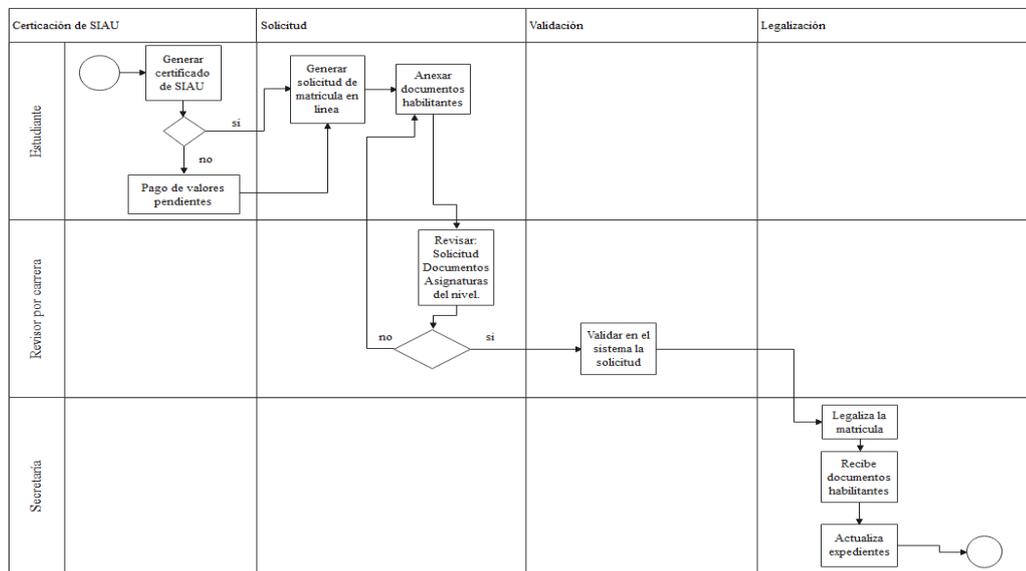


Gráfico 19: Gestión y validación de matrículas

Elaborado por: La Autora

Elaborado por:

Ing. Gabriela Zapata
Tesista

Revisado por:

MBA. Mayra Molina
Responsable de Talento Humano ITC.

Aprobado por:

Mgs. Carlos Eugenio
Rector ITC.

2.4.3 Premisas para su implementación.-

Las premisas para la implementación del presente trabajo investigativo titulado Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020, se consideran según el análisis por las autoridades de la institución para su aplicación tanto en la estructura como en los procesos propuestos.

Para la implementación de la propuesta, se debe considerar la importancia necesaria por parte de las Coordinaciones, Direcciones, Responsables de cada área y; especialmente de la Dirección de Talento Humano Institucional que tiene un papel fundamental, ya que debe ser la encargada de la supervisión de la ejecución y posterior evaluación de los resultados alcanzados con la propuesta.

La modernidad de las instituciones de educación superior, en el umbral del siglo XXI, no depende solamente de la evolución de la técnica y tecnológica, sino del cambio en la filosofía de sus autoridades, de su manera de liderar y de actuar para generar una nueva cultura administrativa y organizativa. El problema principal que se enfrenta, es el cambio en la circunstancia de la institución y la necesidad imperativa de vencer una serie de obstáculos o problemas derivados del presente y del futuro, sin lo cual no es posible que el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi pueda desarrollarse adecuadamente.

2.5 Conclusiones Capítulo II.-

- Mediante la aplicación de técnicas que permitieron levantar información se concluye que los procesos institucionales se encuentran poco definidos, además un número importante de encuestados no conocen el Estatuto institucional lo que dificulta que identifiquen las funciones según los distintos cargos administrativos.
- Se encuentran cargos que no constan en el Estatuto sin embargo actualmente están en funciones, por lo tanto el mismo no se encuentra actualizado provocando que no se encuentren establecidas de forma clara las responsabilidades y tareas a ejecutar.
- La socialización de la estructura es importante ya que de esa manera tanto docentes como estudiantes identifican las instancias a las que deben recurrir dentro de la institución, permitiendo también la optimización de recursos y las respuestas en menor tiempo.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de expertos

En el proceso de evaluación de expertos de la Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020, se aplicó una entrevista de tipo semiestructurada, es decir, que alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas se logró obtener los resultados deseados (Ver Anexo 3).

Se seleccionó como experto a una docente del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi quién cumple sus funciones como responsable de Talento Humano de la institución por varios períodos académicos y que conoce de cerca los procesos que se realizan el Instituto.

A la experta se le dio a conocer la contextualización de la investigación realizada, es decir, se le presentó los resultados de la encuesta aplicada los docentes del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi además, la entrevista realizada a las autoridades de la institución, con base a lo antes mencionado se presentó la propuesta de la estructura organizacional, así como también los procesos y procedimientos planteados para:

- Planificación Operativa Anual (POA)
- Vinculación con la Comunidad.
- Titulación.
- Proyectos de Investigación.
- Matrículas

Con los antecedentes planteados se realizó una introducción a la entrevista en el marco de la gestión, procesos y procedimientos institucionales, solicitando el criterio de la experta y su validación a la propuesta presentada; la misma que responde a las necesidades institucionales así como a la mejora de procesos a evaluar por el CACES.

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista realizada a la experta en el tema, en relación a cada una de las preguntas:

1. ¿Considera que la propuesta de la estructura organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi es viable como apoyo a la mejora continua de la institución?

Luego de revisar la propuesta, la experta menciona que la estructura organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi es viable y la misma puede contribuir de forma positiva a la mejora continua de la institución debido a que permite optimizar los procesos institucionales. La mejora continua ha sido la guía a seguir durante los últimos años lo que ha permitido la acreditación institucional sin embargo el Instituto tiene aún varias tareas pendientes como la actualización de la estructura organizacional.

2. Esta propuesta, ¿cómo podría contribuir al desarrollo institucional?

El proceso de evaluación y acreditación así como la pandemia ha provocado grandes necesidades institucionales en temas de organización de personas, la experta asegura que el crecimiento del Instituto se encuentra articulado con el desarrollo del mismo, la organización oportuna del talento humano permitirá procesos rápidos, optimización de recursos y evitará la duplicidad de funciones además de disminuir la generación de documentos.

3. Al encontrarse la institución en un proceso continuo de evaluación del CACES, ¿Considera Ud. que esta propuesta permite mejorar los procesos internos de la institución?

La experta considera que los procesos de evaluación por los que de forma constante pasa la institución exigen cambios constantes y actualizaciones, la estructura organizacional no se ha actualizado pese a que por las necesidades institucionales

se han asignado funciones de manera informal a varios docentes, la falta de personal administrativo de planta también dificulta el cumplimiento de los procesos sin embargo el Instituto se ajusta encargando funciones administrativas al personal docente.

4. ¿Considera que podrían existir limitaciones para su implementación?

La experta considera que al momento no se presentan limitaciones para la implementación de la propuesta, debido a que es una necesidad institucional identificada, menciona además que se requiere la actualización del organigrama estructural para los subsiguientes procesos de evaluación.

5. ¿Qué sugerencias podría brindar para la propuesta presentada?

Para la propuesta se sugiere que a medida que avance la implementación del proyecto a futuro se realice los procedimientos de los procesos sustantivos del ISTC, ya que esto permitirá la unificación de los procesos.

La experta recomienda también presentar la propuesta al OCS (Órgano Colegiado Superior) con la finalidad de actualizar el estatuto institucional.

6. ¿Cuál es su opinión sobre el organigrama estructural presentado en la presente propuesta?

La experta considera que el organigrama es acorde a las actividades y departamentos que actualmente se encuentran operativos en la institución, considera que la actualización presentada es mucho más fácil de comprender y mantiene la línea de mando, además, considera que es una necesidad imperiosa la actualización de estas herramientas.

7. ¿Cómo considera los Procedimientos mostrados en la propuesta?

La experta considera que los procedimientos se encuentran acorde a los resultados esperados en los distintos departamentos, además esto permitirá tanto a usuarios internos y externos identificar de mejor manera la realización de trámites, recalca que hacía mucha falta este tipo de instrumentos para que los estudiantes se guíen debido a que en la pandemia y la virtualidad hay mucho desconocimiento sobre los trámites institucionales.

Usuario externo

Para la validación de la propuesta por un experto externo se entrevistó al Mgs. Fausto Córdova Coordinador del proyecto SIGA (Sistema Integrado de Gestión Académica) de SENESCYT

1. ¿Considera que la propuesta de la estructura organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi es viable considerando los lineamientos establecidos por la SENESCYT?

El experto considera que la propuesta es viable ya que se apega al Estatuto que se encuentra vigente en los Institutos Públicos del país, además SENESCYT al ser un ente regulador y gestor de la política pública de las IES busca procesos sencillos con los resultados esperados según los reglamentos establecidos, consientes de las falencias de presupuesto en cuanto a la contratación de personal administrativo los Institutos realizan un gran trabajo con los docentes que cumplen con estas funciones.

2. ¿Esta propuesta, cómo podría contribuir al desarrollo del SIGA (Sistema Integrado de Gestión Académica)?

El Sistema Integrado de Gestión Académica se encuentra en proceso de implementación en los Institutos del País como mecanismo de control y de gestor de información considerada sustantiva para SENESCYT, mantener una estructura bien definida permitirá asignar responsables en las distintas funciones del programa así como la alimentación de información al mismo, el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi es uno de los primeros en donde se aplicó el SIGA esta experiencia ha permitido establecer la importancia de tener procesos definidos y estructuras claras.

3. ¿Considera Ud. que esta propuesta permite mejorar los flujos de información que se reportan dentro del SIGA (Sistema Integrado de Gestión Académica)?

El experto considera que la estructura bien definida permitirá gestionar de forma adecuada la información ingresada al sistema así como la subida de respaldos en una sola dependencia sin duplicarla de tal manera que se optimice el espacio disponible.

4. ¿Considera que la propuesta puede ser replicable en otros Institutos Técnico y Tecnológicos Públicos del país?

La propuesta debería replicarse siempre y cuando se ajuste a las realidades institucionales de cada IES, es importante considerar que varios institutos ya cuentan con infraestructura propia por lo tanto sería fácilmente aplicables en estas instituciones ya que se presenta igualdad de condiciones.

5. ¿Qué sugerencias podría brindar para la propuesta presentada?

El experto sugiere mantener la propuesta apegada a los requerimientos institucionales considerando los cambios establecidos en la pandemia, se sugiere además presentar la propuesta de manera formal a la secretaría de formación técnica y tecnológica para su análisis y aplicación.

Mediante la evaluación realizada por la MBA. Mayra Molina responsable de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi y por Mgs. Fausto Córdova Coordinador del proyecto SIGA a la propuesta presentada consideran que en su totalidad la propuesta cumple con las necesidades y expectativas de la institución, además la propuesta es aplicable ya que varios departamentos se encuentran trabajando sin constar en el organigrama estructural, para la experta la actualización es urgente, en varias ocasiones la falta de personal administrativo limita las acciones a cumplir y disminuye el tiempo para la realización de actividades administrativas lo que retrasa ciertos procesos, para el experto definir la estructura permitirá gestionar de mejor manera la información a ser ingresada al SIGA.

3.2. Evaluación de usuarios.

Para la validación de usuarios, se aplicó una encuesta a docentes del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, antes de iniciar con el levantamiento de información se presentó la propuesta así como el proceso de investigación y los resultados obtenidos dentro de la contextualización de la estructura organizacional y procedimientos para el ISTC.

Para efectos de la validación de la propuesta por parte de los usuarios se realizaron 5 grupos focales con 6 docentes cada uno, los mismos se encuentran vinculados a

las actividades administrativas de la institución, lo que permitió la aplicación de encuestas y el diálogo con las observaciones que se presentaron en el desarrollo de la presentación.

Las encuestas se presentaron según la escala de Likert ya que es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con un planteamiento o propuesta. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona o grupo de personas (Ver Anexo 4).

1.- ¿Considera usted que la estructura organizacional se adapta a las necesidades de la institución?

Según la encuesta aplicada el 77% de encuestados mencionan que se encuentran totalmente de acuerdo con la propuesta, esta se adapta a las necesidades de la institución debido a que luego del proceso de evaluación institucional por parte del CACES para la acreditación se identificaron varias falencias en la estructura, mientras que el 23% se pronuncia de acuerdo con la propuesta, no se presentan encuestados en estado indeciso, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

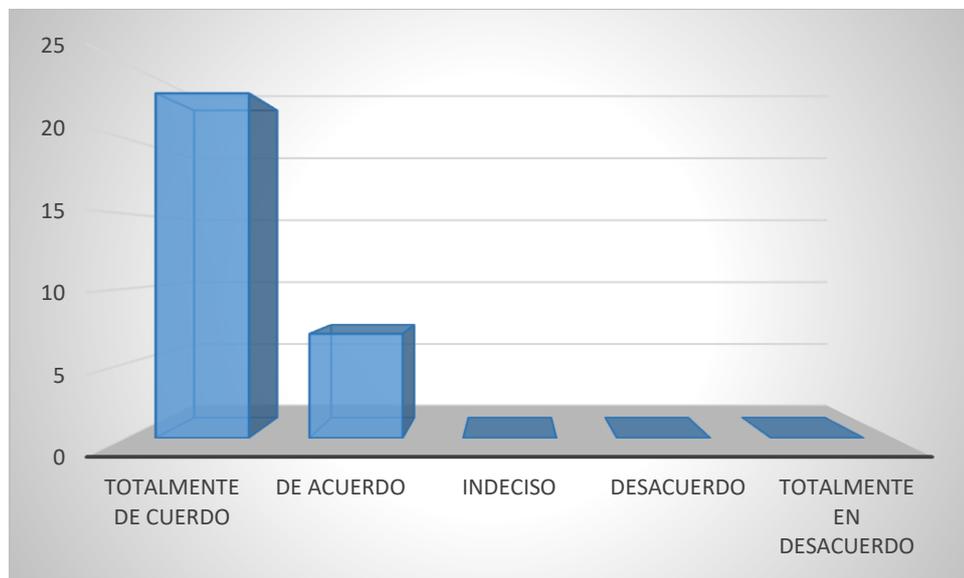


Gráfico 20: Preguntar 1. Adaptación Estructura Orgánica
Elaborado por: La Autora

2.- ¿Considera adecuada la manera de presentar la estructura orgánica del ISTC?

De los encuestados el 83% considera que la forma de presentar ha sido adecuada ya que es fácil de entender e identificar, la explicación y justificación de cada dependencia respondiendo a la realidad y a los objetivos institucionales, mientras que el 10% se encuentra de acuerdo, el 3% corresponden a indecisos y el 3% en desacuerdo.



Gráfico 21: Pregunta 2. Estructura Orgánica ISTC.

Elaborado por: La Autora

3.- ¿Considera que la estructura orgánica presentada puede mejorar el desempeño de la organización?

La encuesta aplicada indica que el 67% se encuentra totalmente de acuerdo ya que considera que una reorganización sería muy beneficiosa para la institución debido a que el modelo actual aún tiene varios problemas como la duplicidad de procesos y de documentación, mientras que el 17% se encuentra de acuerdo considera también que es importante seguir planteando los procesos institucionales sustantivos ya que darán una mejor guía a las personas que desempeñan esas funciones así como a los usuarios internos y externos, el 10% se encuentra indeciso debido a que consideran que no necesariamente el desempeño depende de la

organización estructural, mientras que el 3% se encuentra en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

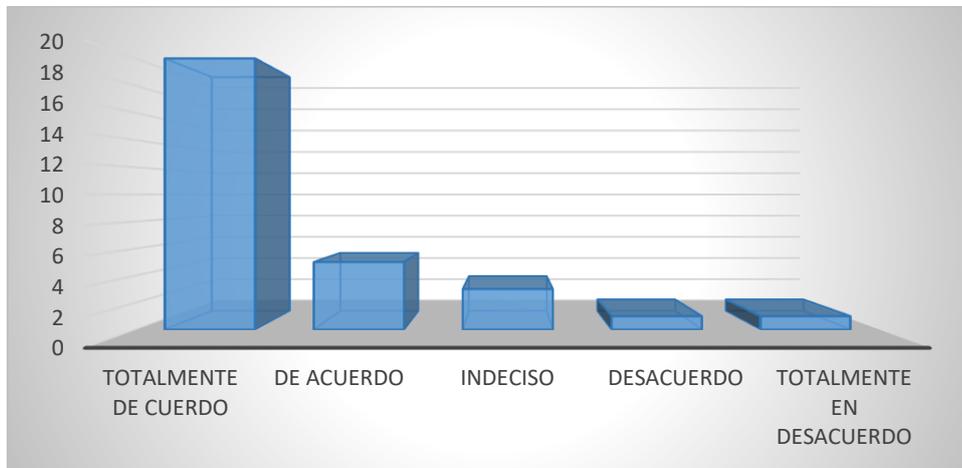


Gráfico 22: Pregunta 3. Estructura Orgánica y desempeño de la organización
Elaborado por: La Autora

4.- ¿Considera que la estructura orgánica presentada es clara?

Luego de la revisión a la estructura expuesta los encuestados el 80% mencionan que la estructura es bastante clara, además que responde a los procesos sustantivos planteados en educación superior, el 10 % se encuentra de acuerdo con la claridad de la estructura de forma mucho más clara la jerarquía y la cadena de mando institucional, mientras que el 3% se presenta indeciso, el 3% en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

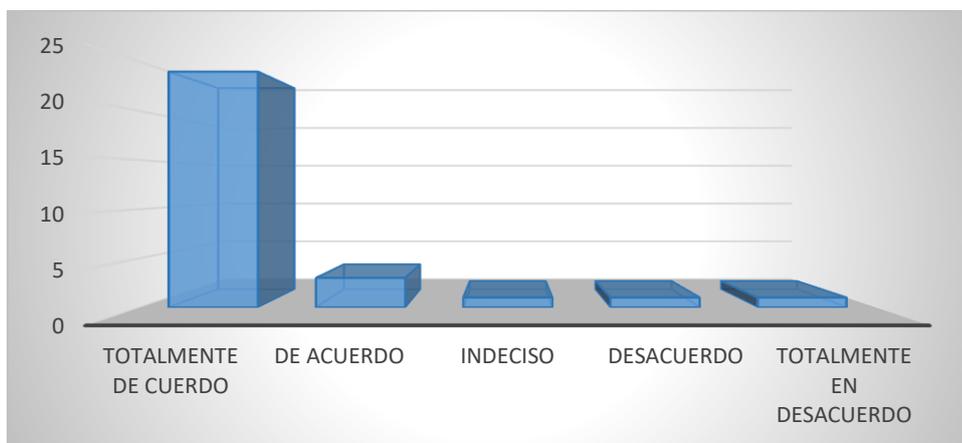
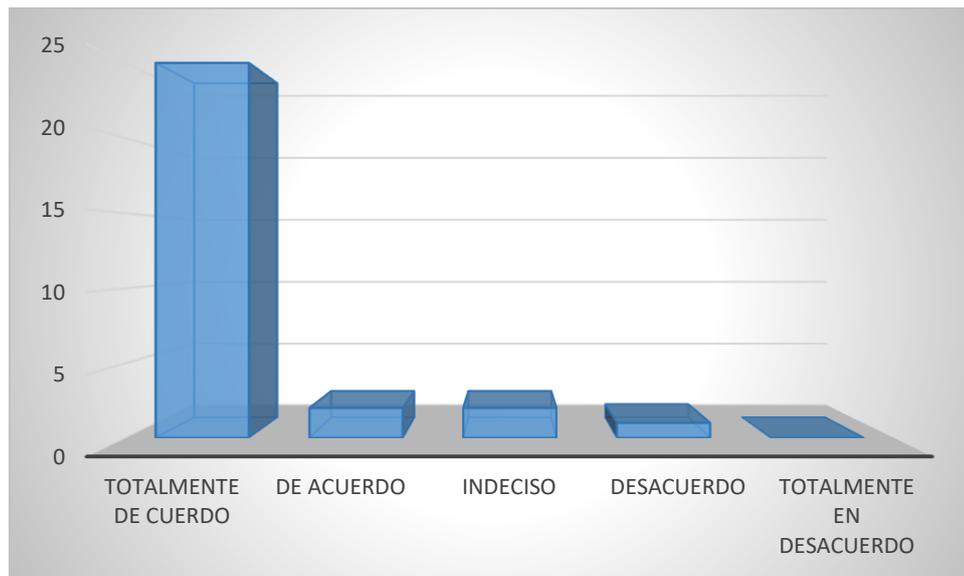


Gráfico 23: Pregunta 4. Claridad estructura orgánica
Elaborado por: La Autora

5.- ¿Considera que la estructura orgánica es viable?

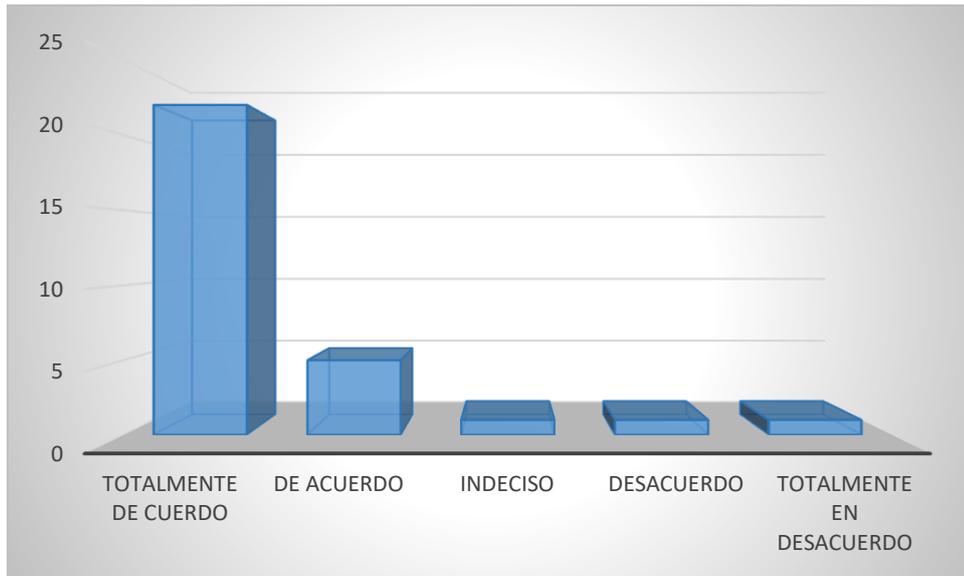
El 83% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la viabilidad de la propuesta, el 7% está de acuerdo ya que consideran aplicable dentro de la institución, sin embargo el 7% se encuentra indeciso y el 3% en desacuerdo, se analizan los obstáculos que pueden limitar la viabilidad de la propuesta en las que se mencionan que la institución se mantiene trabajando de forma virtual.



*Gráfico 24: Preguntas 5. Viabilidad Estructura Orgánica
Elaborado por: La Autora*

6.- ¿Considera adecuada la manera de presentar los procedimientos?

El 73% de los encuestados consideran que están totalmente de acuerdo en la forma de presentar los procedimientos, el 17% se encuentra de acuerdo ya que consideran son fáciles de comprender, el 3% se encuentran indecisos mientras que el 3% se encuentra en desacuerdo y el restante 3% totalmente en desacuerdo.



*Gráfico 25: Pregunta 6. Presentación de Procedimientos
Elaborado por: La Autora*

7.- ¿Considera usted que los procedimientos se adaptan a las necesidades de la institución?

Los encuestados luego de la revisión de los procedimientos el 77% se encuentra totalmente de acuerdo ya que mencionan que son adaptables y que cumplen con su propósito de cada una de ellos, el 13% se encuentra de acuerdo mientras que el 3% presentó indecisión y el 7% está en desacuerdo, es importante considerar que durante la presentación los participantes refieren que la institución al momento no cuentan con estas herramientas lo que ha causado varios inconvenientes sobre todo en la pandemia de la COVID-19 debido a que la virtualidad agudizó el desconocimiento de la ejecución de determinados procesos.

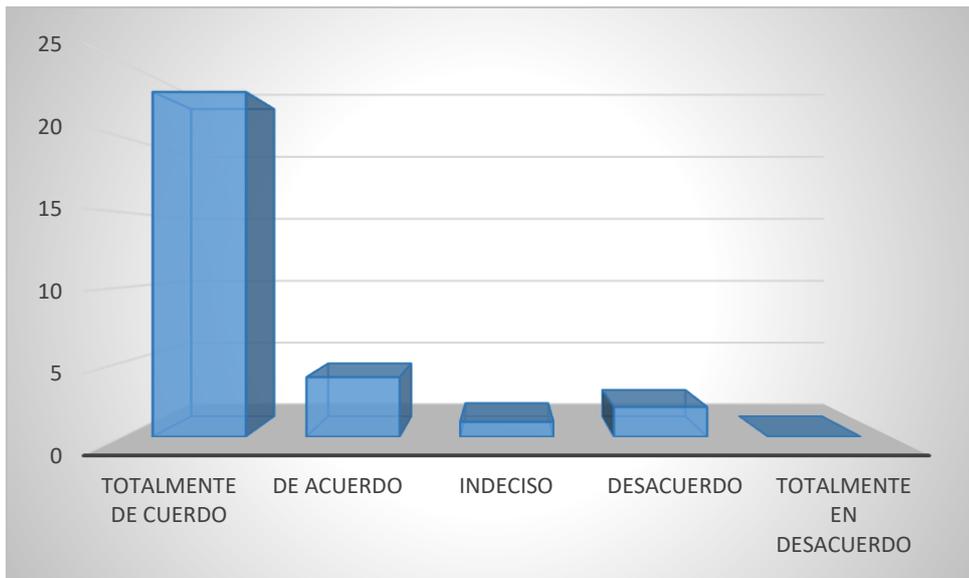


Gráfico 26: Preguntar 7. Adaptación de procesos a las necesidades institucionales.

Elaborado por: La Autora

8.- ¿Considera que la estructura de los procedimientos se encuentra establecida de forma clara?

Con la presentación sobre los procedimientos propuestos el 77% de los asistentes se encuentran totalmente de acuerdo con la claridad de los mismos, el 13% se encuentra de acuerdo, sin embargo, el 3% está indeciso y tanto en desacuerdo como totalmente en desacuerdo se encuentran el 3% cada uno.

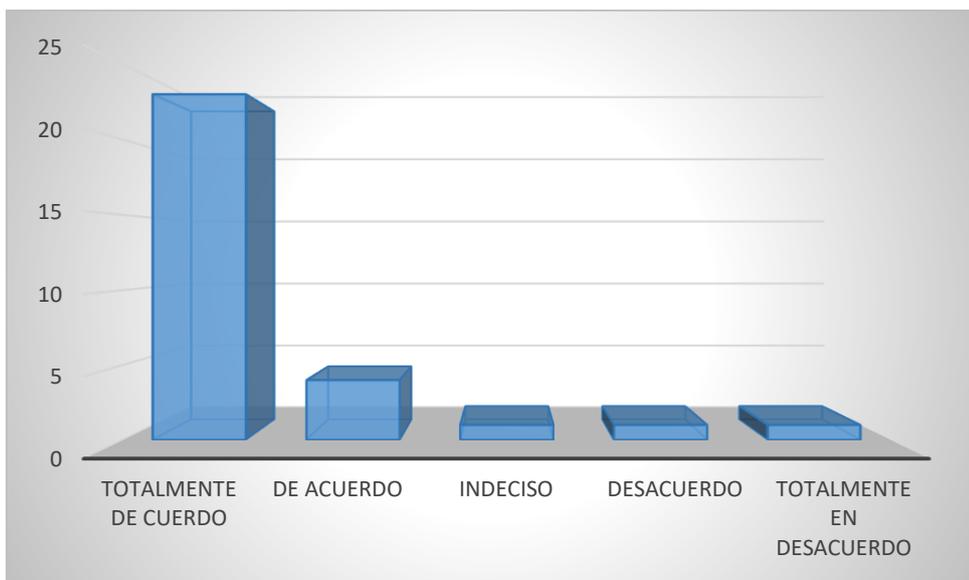
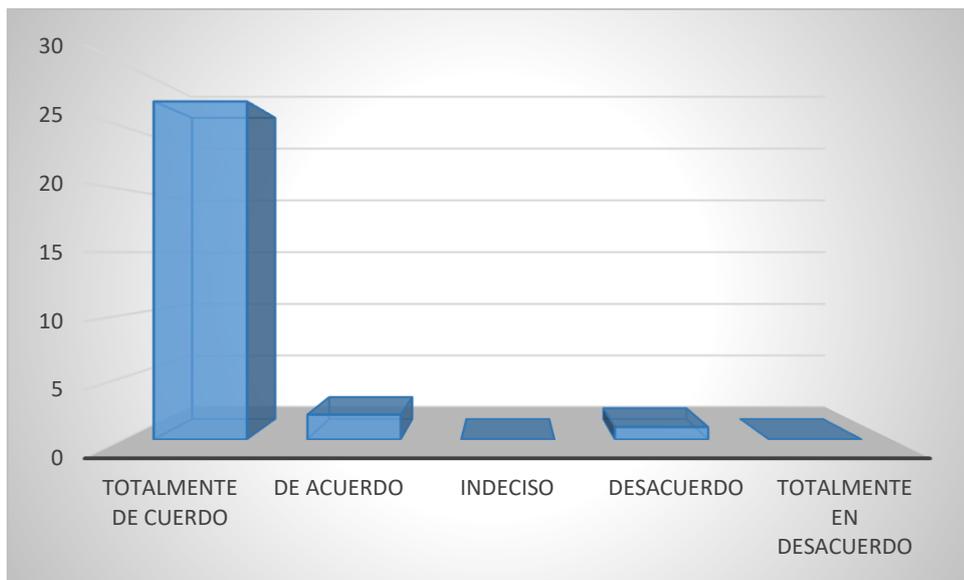


Gráfico 27: Preguntar 8. Claridad de la estructura de procedimientos

Elaborado por: La Autora

9.- Dentro de los procedimientos se establecen indicadores que permiten medir la eficiencia de cada uno de ellos ¿Considera importante que se apliquen con frecuencia estos indicadores?

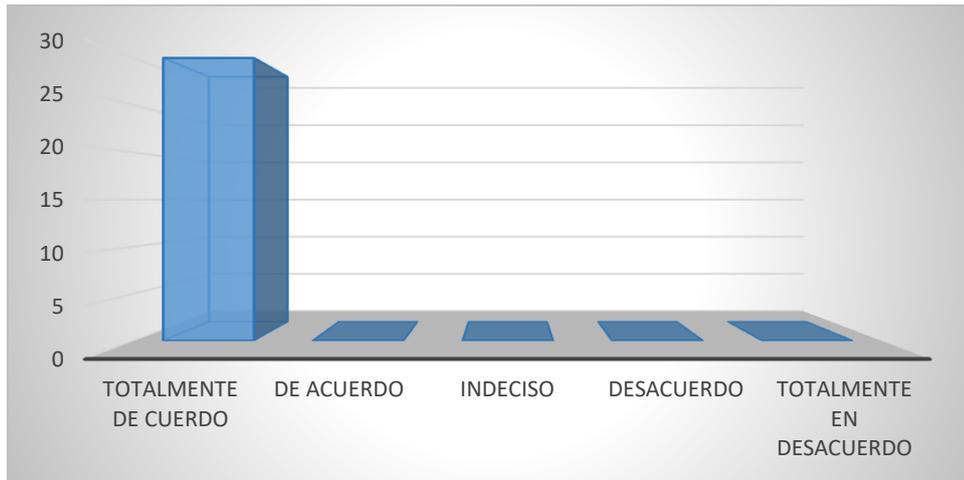
En referencia a los indicadores el 90% se encuentra totalmente de acuerdo ya que creen que se deben implementar como políticas de calidad la medición de resultados con indicadores, el 7% se encuentra de acuerdo y el 3% en desacuerdo debido a la carga laboral.



*Gráfico 28: Preguntar 9. Indicadores de eficiencia
Elaborado por: La Autora*

10.- ¿Considera que se deben actualizar los procesos vigentes en el ISTC?

De los encuestados el 100% se encuentra totalmente de acuerdo con la actualización, mencionan que es urgente la actualización de procesos, ya que estos en varios casos no tienen un flujo adecuado, con la virtualidad los procesos se complejizaron lo que retrasó la subida de información a los sistemas, además de confusión entre estudiantes y personal interno, el retorno progresivo será una gran oportunidad para actualizar tanto la estructura como los procesos.



*Gráfico 29: Preguntar 10. Validación del total de la propuesta
Elaborado por: La Autora*

11.- ¿Cómo considera la propuesta presentada en su totalidad?

La propuesta en su totalidad el 87% de los encuestados se muestran totalmente de acuerdo ya que es de interés institucional, se considera que es importante actualizar y mejorar los procesos del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, la estructura organizacional ha variado por el crecimiento continuo, además consideran que con la acreditación institucional la actualización constante es la única manera de mantener la calidad, el 7% se encuentra de acuerdo, el 3% indeciso y finalmente el 3% en desacuerdo.



*Gráfico 30: Preguntar 11. Aceptación del total de la propuesta
Elaborado por: La Autora*

Luego de revisar los resultados obtenidos tanto con la experta como con los usuarios se observa que la propuesta ha sido validada, considerando que se ajusta a los requerimientos del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, además tanto la estructura orgánica como los procedimientos que maneja la institución necesitan ajustarse a los requerimientos de información por parte de CACES (Ver Anexo 6).

3.3. Discusión de Resultados

La Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020 muestra dentro de su diagnóstico que en promedio el 79% de los encuestados consideran que han presentado tanto documentación como procesos repetitivos al momento de realizar tareas administrativas y académicas, de esto el 85% cree que es urgente actualizar la estructura organizacional además, el 100% considera que es necesario actualizar la estructura de la institución, y el 77% validan el total de la propuesta presentada.

Esto contrasta con lo que sugiere según Pérez (2019) en su proyecto titulado “Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el Instituto Tecnológico Superior Sucre” el mismo luego de la autoevaluación se logró determinar que el promedio general en cuanto a la gestión por procesos del Instituto Tecnológico Superior Sucre corresponde a 2/10, por lo que esto implica que la comisión de planificación institucional debe implementar el modelo de gestión por procesos y la estructura organizacional propuesto de manera inmediata, además se pudo determinar que los procesos de planificación y control institucional, determinan la interacción de los mismos, sin embargo la institución no cuenta con un mapa de procesos establecido por lo que fue necesario realizar una propuesta de dicho mapa a fin de estructurar los procesos institucionales.

La incorporación de la gestión por procesos con la actualización de la estructura organizacional del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi en la gestión institucional permite aportar a los procesos sustantivos valor agregado, busca dentro de los miembros de un equipo la mejora continua y para los líderes facilita la toma de decisiones basados en evidencias y documentos, el manejo eficiente de los recursos, participación activa para el aprendizaje y compromiso para brindar

soluciones rápidas a los clientes internos y externos que permitan su satisfacción a los servicios recibidos, requieren también un esfuerzo permanente para que la IES en estos casos los mantenga de forma constante no solo con fines de acreditación o normativa legal, sino como una forma mejora continua y política de calidad aplicada. La implementación de la gestión por procesos en el ISTC requiere de una combinación de varias herramientas de gestión que permitan una adecuada adaptación a las realidades institucionales y sus necesidades.

3.4. Conclusiones del III capítulo.

- El crecimiento de las organizaciones obliga a que se realicen actualizaciones constantes, efectos adversos de situaciones que no son controlables como la pandemia por covid-19 obligan a que cada institución mejore sus procesos y estos sean adaptables ya que no se pueden detener las actividades, el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi como referente de educación técnica y tecnológica se encuentra obligado a reorganizar su estructura en busca de mejores resultados. El proceso de validación utilizado en este capítulo fue adecuado para la aprobación de la propuesta tanto del organigrama estructural como de los procesos por parte de la experta y los docentes encuestados, ya que se obtuvo criterios muy importantes y de valor para el presente trabajo.
- La experta valida la propuesta ya que considera que actualmente a los requerimientos de la institución, y la misma se ajusta a las necesidades de organización del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, los procesos de evaluación a los que se ha sometido la Institución han dejado lineamientos establecidos para mejorar los procesos y resultados, la experta no sugiere observaciones a la propuesta presentada.
- En promedio el 77% de los usuarios validan positivamente la estructura organizacional presentada, el 100% de los usuarios consideran que se deben actualizar los procesos Institucionales, en promedio el 87% validan la propuesta en su totalidad, lo que permite continuar con el proyecto.

Conclusiones generales

- Con base en la revisión bibliográfica se evidenció que existe soporte teórico, técnico y metodológico que respalda el desarrollo del presente trabajo investigativo y especialmente de la propuesta, en referencia la estructura organizacional y a los procedimientos correspondientes al POA, Vinculación con la Comunidad, Titulación modalidad Proyecto de Integración Curricular, Proyecto de Investigación y Matrículas.
- El proceso metodológico permitió identificar que al menos el 63% de la planta docente no conoce las funciones de los departamentos identificados en orgánico del ISTC, además, el 79% de los encuestados consideran que han presentado tanto documentación como procesos repetitivos, de esto el 85% cree que es urgente actualizar la estructura organizacional, la identificación de los factores que tienen mayor grado de insatisfacción dio lugar a la presente propuesta.
- La propuesta presentada luego de la identificación de la problemática incluye, el organigrama estructural actualizado, definición de la cadena de valor y mapa de procesos, además de procedimientos de procesos sustantivos POA, Vinculación con la Comunidad, Proyecto de Investigación, Titulación modalidad Proyecto de Integración Curricular y Matrículas, esto fue validado por los actores de la presente investigación, en donde el 100% considera que es necesario actualizar la estructura de la institución, y el 77% validan el total de la propuesta, esto ha permitido que la propuesta sea aceptada dentro del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi.

Recomendaciones

- Se recomienda implementar los procedimientos propuestos que incluyen la evaluación de resultados mediante indicadores de gestión esto permitirá la mejora continua que busca la institución, así también se implemente la estructura orgánica teniendo en cuenta que esto involucra la actualización del estatuto orgánico mediante petición al Órgano Colegiado Superior.
- En base a la propuesta validada por expertos y usuarios se recomienda realizar pruebas piloto de la aplicación del modelo establecido para identificar los problemas reales en la institución a fin de determinar lineamientos de control y mejora continua en cada uno de los procesos generados.
- A partir de los procedimientos claves presentados se sugiere ampliar a todos los procesos administrativos y académicos tanto procedimientos como indicadores de gestión en busca de la satisfacción de los clientes internos y externos previo a las evaluaciones institucionales.

Referencias bibliográficas.

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de la Administración Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson.
- Barone, S. (2009). *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la innovación*. Santo Domingo: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Beltrán, J., Carmona, M., & Carrasco, R. (2012). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Andalucía: Berekintza.
- Bernal, J. J. (2016). Cómo elaborar procedimientos: Partes de un procedimiento. Redactar, emitir y modificar procedimientos y notas técnicas. *PDCAhome*, 38.
- Campaña Lara, M. V., Flores Dávila, J. V., Melendres Medina, E. M., & Acosta Velarde, R. L. (2020). Modelo de gestión por procesos en la educación superior. *Dominio de las Ciencias*, 24-42.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: CENGAGE.
- Daft, R. (2019). *Teoría y Diseño organizacional*. México: Cengage.
- Franklin Fincowsky, E. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- García, F., & Corell, A. (2020). La CoVID-19: ¿enzima de la transformación digital de la docencia o reflejo de una crisis metodológica y competencial en la educación superior? *Revista campus virtuales*, 16.
- Gilli, J. J. (2018). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Grajek, S., & Reinitz, B. (2019). Preparándose para la transformación digital: cambie su cultura, fuerza laboral y tecnología. *Educause*, 10.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2017). *Administración una perspectiva global*. España: McGraw-Hill.
- Ley Orgánica de Educación Superior*. (2018). Quito.

- Loguzzo, H. A., & Loguzzo, F. M. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración de las Organizaciones*. Buenos Aires: UNAJ.
- Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos*. (2016). Quito.
- Pavia Sánchez, I. (2012). *Organización Empresarial y de Recursos Humanos*. México: IC Editorial.
- Pérez Acosta, H. X. (2019). *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR SUCRE*. Quito.
- Pérez, J. (2009). *Gestión por Procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Reglamento de Presentación y Aprobación de Estatutos de Institutos y Conservatorios Superiores*. (2016). Quito.
- Robbins P., S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación de México.
- Thomson, A., & Gamble, J. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGRAW-HILL.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista realizada a las autoridades del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista aplicada a las autoridades del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi

- 1.- ¿Cómo es la estructura organizacional del vigente del ISTC?**

- 2.- ¿Con cuántos departamentos cuenta el ISTC?**

- 3.- ¿Existe manuales o similares que muestren que están definidas las funciones a realizarse en cada departamento?**

- 5.- ¿Considera necesario actualizar la estructura organizacional del ISTC?**

- 6.- ¿Cuántos docentes trabajan actualmente en la institución?**

- 7.- ¿Cuántas personas trabajan en el área administrativa?**

- 8.- ¿Cuáles son los principales problemas que ha encontrado derivados de la estructura organizacional actual?**

- 9.- ¿Cuáles son los retos que ha enfrentado en medio de la covid-19 y la estructura organizacional?**

- 10.- ¿Considera importante implementar un modelo de gestión por procesos en la institución?**

- 11.- ¿Con cuántas carreras cuenta actualmente el ISTC?**

- 12.- ¿Cómo valoraría los avances en las funciones sustantivas de Docencia, Investigación y Vinculación en su Institución?**

Anexo 2: Encuesta realizada a los docentes del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi para diagnosticar la problemática.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA

Aplicada a Docentes del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi

Lea detenidamente las preguntas y responda de forma honesta, la información recabada será usada con fines educativos.

1.- ¿Conoce la estructura organizacional aprobada y documentada del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?

SI NO

2.- ¿Conoce el Estatuto de Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?

SI NO

3.- ¿Conoce la planificación estratégica del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?

SI NO

4.- ¿Conoce las funciones de los actores del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?

SI NO

5.- ¿Tiene conocimiento de cuáles son los procesos agregadores de valor del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?

SI NO

6.- ¿Dentro de sus actividades académicas y administrativas ha realizado tareas que se consideran duplicadas o repetitivas?

SI NO

7.- ¿Considera definidos los procesos relativos a sus funciones académicas y administrativas, asignadas por el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?

SI NO

8.- ¿De los procesos a continuación descritos conoció oportunamente sus programas con la finalidad de participar activamente a través de proyectos realizados por el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?

Vinculación con la sociedad SI NO

| | | |
|---------------|----|----|
| Investigación | SI | NO |
| Docencia | SI | NO |

9.- ¿Identifica a las autoridades institucionales, coordinadores y directores de los distintos departamentos del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?

| | | |
|---|----|----|
| Rector | SI | NO |
| Vicerrector Académico | SI | NO |
| Coordinadores de Carrera | SI | NO |
| Coordinador Vinculación con la Sociedad | SI | NO |
| Coordinado de Investigación. | SI | NO |
| Directores | SI | NO |

10.- ¿Considera importante definir la estructura organizacional del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?

SI NO

Anexo 3.- Entrevista para validación de expertos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Fecha:

Entrevista semiestructurada dirigida a:

Experta en Administración de Empresas manejo de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi.

Objetivo:

Validar la Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020.

Contextualización:

Entre los meses de octubre y noviembre del 2020 se realizó un estudio sobre el nivel de satisfacción de la estructura organizacional del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, para la identificar los factores determinantes en la satisfacción de los mismos.

Se partió por la necesidad de la institución considerado que las IES con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la IESS sea más eficiente y más productiva cumpliendo con los objetivos de la misma.

La encuesta aplicada a 80 docentes permitieron obtener los resultados que se adjuntan en la tabla en donde se han identificado los inconvenientes que se producen al no tener una estructura organizacional definida ni documentada.

Introducción:

El Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi tiene como objetivo formar técnicos y tecnólogos con competencias según lo requiere el mercado laboral manteniendo el aseguramiento de la calidad institucional, me dirijo a usted, muy respetuosamente para que me facilite su criterio y su validación a la Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020.

Cuestionario:

1. ¿Considera que la propuesta de la estructura organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi es viables como apoyo a la mejora continua de la institución?

¿Esta propuesta, cómo podría contribuir al desarrollo institucional?

2. Al encontrarse la institución en un proceso de evaluación del CACES, ¿Considera Ud. que esta propuesta permite mejorar los procesos internos de la institución?

3. ¿Considera que podrían existir limitaciones para su implementación?

4. ¿Qué sugerencias podría brindar para la propuesta presentada?

5. ¿Cuál es su opinión sobre el organigrama estructural presentado en la presente propuesta?

6. ¿Cómo considera los Procedimientos mostrados en la propuesta?

Nota: Al ser una entrevista semiestructurada, se podrían realizar repreguntas de acuerdo como vaya avanzando la entrevista.

Anexo 4.- Entrevista para validación de expertos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Fecha:

Entrevista semiestructurada dirigida a:

Coordinador del proyecto SIGA (Sistema Integrado de Gestión Académica) Mgs. Fausto Córdova funcionario de SENECYT.

Objetivo:

Validar la Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020.

Contextualización:

Entre los meses de octubre y noviembre del 2020 se realizó un estudio sobre el nivel de satisfacción de la estructura organizacional del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, para la identificar los factores determinantes en la satisfacción de los mismos.

Se partió por la necesidad de la institución considerado que las IES con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la IES sea más eficiente y más productiva cumpliendo con los objetivos de la misma.

La encuesta aplicada a 80 docentes permitieron obtener los resultados que se adjuntan en la tabla en donde se han identificado los inconvenientes que se producen al no tener una estructura organizacional definida ni documentada.

Introducción:

El Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi tiene como objetivo el formar técnicos y tecnólogos con competencias según lo requiere el mercado laboral manteniendo el aseguramiento de la calidad institucional, me dirijo a usted, muy respetuosamente para que me facilite su criterio y su validación a la Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020.

Cuestionario:

1. ¿Considera que la propuesta de la estructura organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi es viable considerando los lineamientos establecidos por la SENESCYT?

2. ¿Esta propuesta, cómo podría contribuir al desarrollo del SIGA (Sistema Integrado de Gestión Académica)?

3. ¿Considera Ud. que esta propuesta permite mejorar los flujos de información que se reportan dentro del SIGA (Sistema Integrado de Gestión Académica)?

4. ¿Considera que la propuesta puede ser replicable en otros Institutos Técnico y Tecnológicos Públicos del país?

5. ¿Qué sugerencias podría brindar para la propuesta presentada?

Nota: Al ser una entrevista semiestructurada, se podrían realizar repreguntas de acuerdo como vaya avanzando la entrevista.

Anexo 5: Encuesta para validación de usuarios.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Fecha:

Presentación de la Estructura Organizacional y procedimientos, propuesta para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi dirigida a:

Grupo focal de docentes del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi.

Objetivo:

Validar la Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020.

Contextualización:

Entre los meses de octubre y noviembre del 2020 se realizó un estudio sobre el nivel de satisfacción de la estructura organizacional del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, para la identificar los factores determinantes en la satisfacción de los mismos.

Se partió por la necesidad de la institución considerado que las IES con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la IESS sea más eficiente y más productiva cumpliendo con los objetivos de la misma.

La encuesta aplicada a 80 docentes permitió obtener los resultados que se adjuntan en la tabla en donde se han identificado los inconvenientes que se producen al no tener una estructura organizacional definida ni documentada.

Introducción:

El Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi tiene el objetivo es formar técnicos y tecnólogos con competencias según lo requiere el mercado laboral manteniendo el aseguramiento de la calidad institucional, me dirijo a usted, muy respetuosamente para que me facilite su criterio y su validación a la Propuesta de un modelo de Diseño Organizacional para el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, año 2020.

Cuestionario:

| PREGUNTA | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | Desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|--|------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|---------------------------------|
| ¿Considera usted que la estructura organizacional se adapta a las necesidades de la institución? | | | | | |
| ¿Considera adecuada la manera de presentar la estructura orgánica del ISTC? | | | | | |
| ¿Considera que la estructura orgánica presentada puede mejorar el desempeño de la organización? | | | | | |
| ¿Considera que la estructura orgánica presentada es clara? | | | | | |
| ¿Considera que la estructura orgánica es viable? | | | | | |
| ¿Considera adecuada la manera de presentar los procedimientos? | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| ¿Considera usted que los procedimientos se adaptan a las necesidades de la institución? | | | | | |
| ¿Considera que la estructura de los procedimientos se encuentra establecida de forma clara? | | | | | |
| Dentro de los procedimientos se establecen indicadores que permiten medir la eficiencia de cada uno de ellos ¿Considera importante que se apliquen con frecuencia estos indicadores? | | | | | |
| ¿Considera que se deben actualizar los procesos vigentes en el ISTC? | | | | | |
| ¿Cómo considera la propuesta presentada en su totalidad? | | | | | |

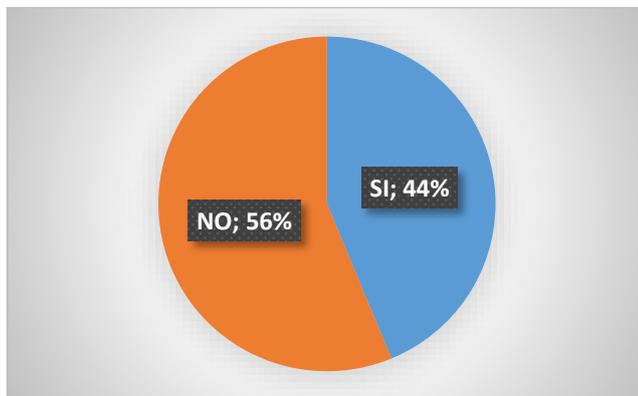
Anexo 6: Resultados encuestas a docentes.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta

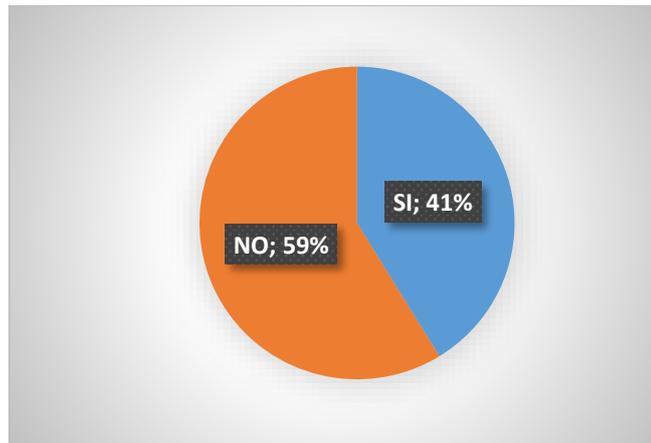
Se aplicó una encuesta a los 80 docentes del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, con la finalidad de recolectar información que proporcione a la investigación datos sobre la estructura organizacional vigente a la fecha de la investigación, así como el empleo de los lineamientos para el desarrollo de actividades, procedimientos y procesos en cada uno de los componentes de la institución como las coordinaciones, unidades y áreas académicas. La encuesta estuvo basada en los requerimientos y objetivos de la investigación, los resultados se describen a continuación:

1.- ¿Conoce la estructura organizacional aprobada y documentada del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?



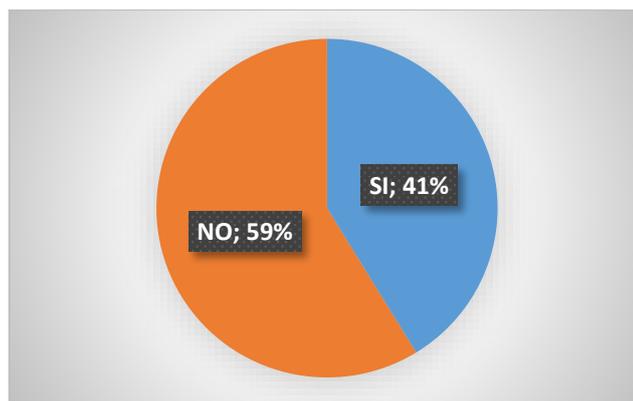
Interpretación: En referencia al conocimiento de la estructura organizacional vigente el 56% de los encuestados menciona que no la conocen, mientras que el 44% restante si la conocen, esto sugiere parte de la problemática de la institución ya que podría derivar en no respetar el órgano regular y generar desconocimiento de distintas actividades.

2.- ¿Conoce el Estatuto de Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?



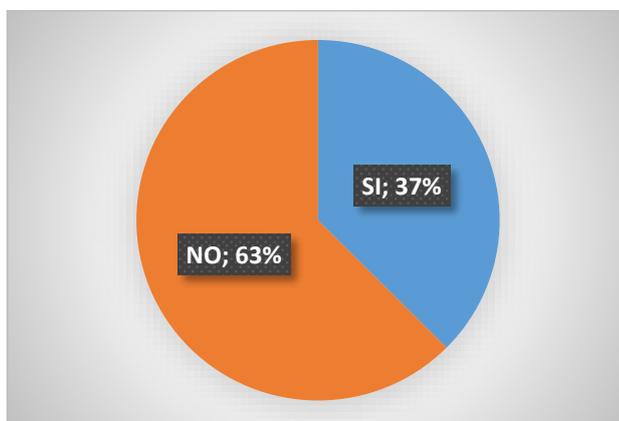
Interpretación: En referencia al conocimiento del estatuto del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi vigente el 59% de los encuestados menciona que no la conocen, mientras que el 41% restante si la conocen, estos resultados se relacionan directamente con la pregunta uno y muestran que en su mayoría los encuestados tampoco conocen las funciones de cada departamento de la estructura.

3.- ¿Conoce la planificación estratégica del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?



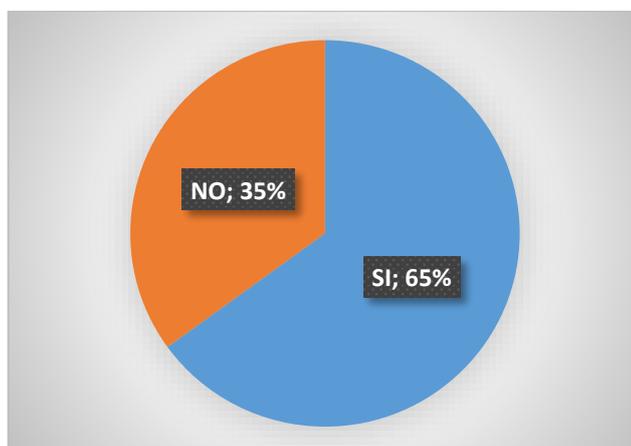
Interpretación: De los 80 encuestados el 59% desconoce la planificación estratégica institucional mientras que el 41% si la conocen, por lo tanto esto puede generar la falta de planeación en los subprocesos y que las actividades se realicen sin una alineación institucional.

4.- ¿Conoce las funciones de los actores del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?



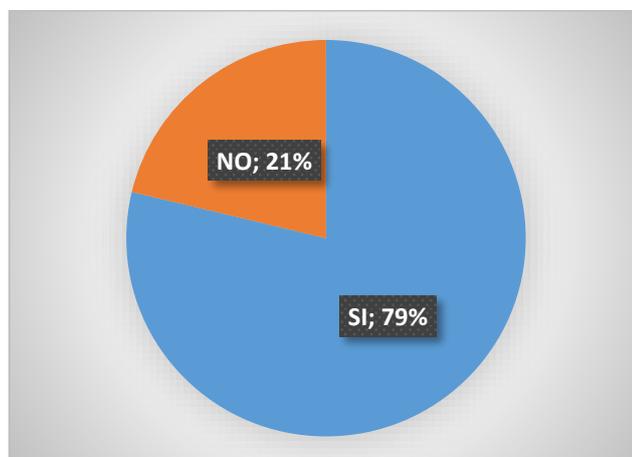
Interpretación: Al menos el 63% de la población encuestada no conoce las funciones de los actores institucionales mientras que el 37% si conocen, lo que podría desencadenar en actividades repetitivas, además a que los actores por desconocimiento no cumplan con lo requerido por el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi.

5.- ¿Tiene conocimiento de cuáles son los procesos agregadores de valor del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?



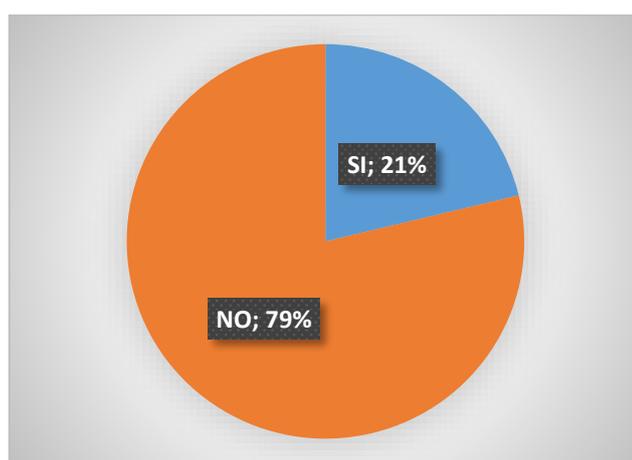
Interpretación: El 65% considera que conoce los procesos agregadores de valor del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi mientras que el 35% no tiene conocimiento de los mismos, si la comunidad educativa conoce podría significar una ventaja para la institución ya que se proyectan de forma adecuada a los grupos de interés.

6.- ¿Dentro de sus actividades académicas y administrativas ha realizado tareas que se consideran duplicadas o repetitivas?



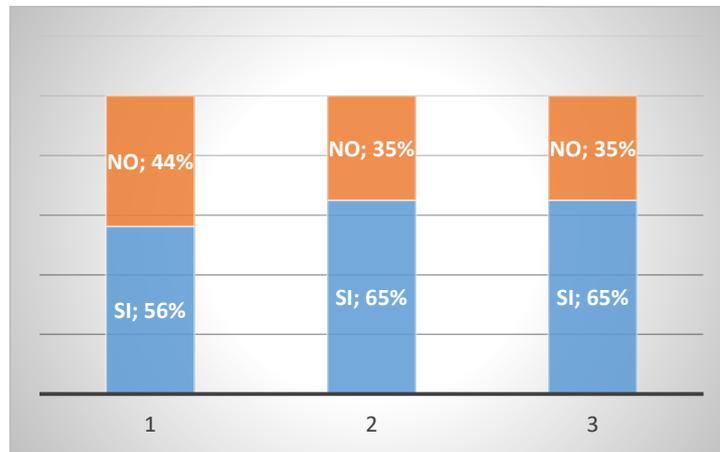
Interpretación: La encuesta arroja como resultado que el 79% de los docentes ha realizado tareas duplicadas o repetitivas es decir han presentado la misma información en más de una dependencia, esto puede ocasionar inconvenientes como mal gasto de recursos, pérdida de tiempo y agrupación de resultados y documentos en más de un departamento sin que esto sea necesario, tan solo el 21% de los encuestados considera que no duplica tareas.

7.- ¿Considera definidos los procesos relativos a sus funciones académicas y administrativas, asignadas por el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?



Interpretación: El 79% de los encuestados consideran que los procesos no se encuentran bien definidos esto también puede incurrir en las tareas repetitivas de la pregunta número 6, tan solo el 21% de los participantes mencionan conocer las funciones acorde a los procesos en lo que se encuentra inmerso.

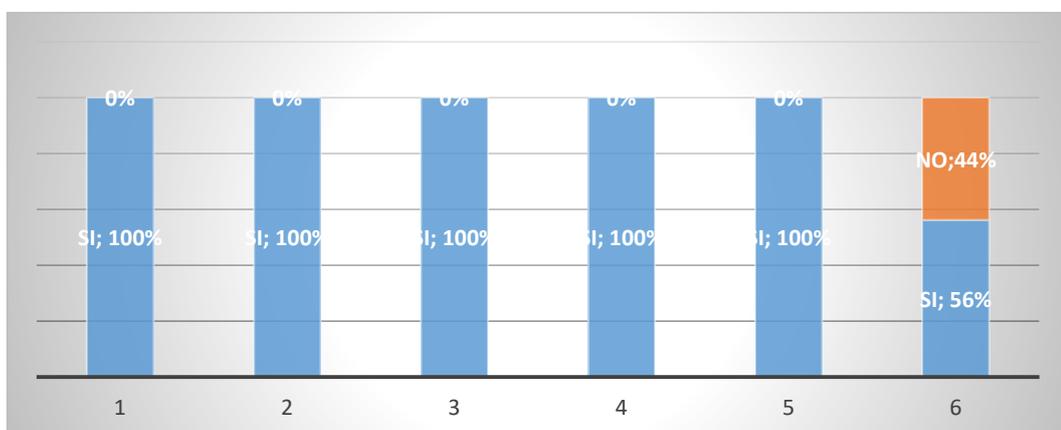
8.- ¿De los procesos a continuación descritos a conocido oportunamente sus programas con la finalidad de participar activamente a través de proyectos realizados por el Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi? (1) Vinculación con la sociedad, (2) Investigación y (3) Docencia.



Interpretación: De los encuestados el 44% no conocen los programas de vinculación con la sociedad mientras que el 56% si los conoce y puede participar, el 35% No conoce los programas de investigación mientras que el 65% si los conoce y procura intervenir activamente, el 35% no conoce sobre programas de docencia por otro lado el 65% si conoce y es participe de los mismos.

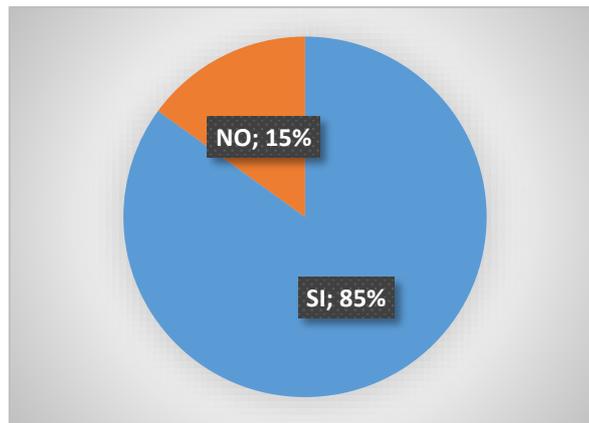
9.- ¿Identifica a las autoridades institucionales, coordinadores y directores de los distintos departamentos del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?

(1) Rector, (2) Vicerrector Académico, (3) Coordinadores de Carrera, (4) Coordinador Vinculación con la Sociedad, (5) Coordinado de Investigación, (6) Directores.



Interpretación: De las autoridades institucionales el 100% de los encuestados identifican a las autoridades institucionales como Rector, Vicerrector Académico, Coordinadores de Carrera, Coordinador de Vinculación con la sociedad, Coordinador de Investigación, el 56% identifican a los directores y el 44% no identifica a los directores.

10.- ¿Considera importante definir la estructura organizacional del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi?



Interpretación: Finalmente el 85% de los encuestados consideran importante definir la estructura organizacional del Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi, mientras que el 15% no lo consideran necesario.

Anexo 6: Resultado validación de usuarios.

| ESCALA DE LIKERT | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|--------------------------|
| PREGUNTAS | | | | | | | | | | | | |
| Encuestados | Item 1 | Item 2 | Item 3 | Item 4 | Item 5 | Item 6 | Item 7 | Item 8 | Item 9 | Item 10 | Item 11 | Nivel de Satisfacción |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Totalmente de acuerdo |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | De acuerdo |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Indeciso |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Desacuerdo |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Totalmente en desacuerdo |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 7 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 8 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 9 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 10 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 11 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | |
| 13 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 14 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 16 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | |
| 19 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 21 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 25 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 27 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 28 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 29 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 30 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | |
| Totalmente de acuerdo | 23 | 25 | 20 | 24 | 25 | 22 | 23 | 23 | 27 | 30 | 26 | 268 |
| De acuerdo | 7 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 0 | 2 | 37 |
| Indeciso | 0 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 11 |
| Desacuerdo | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 10 |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 330 |

Anexo 7.- Listado de siglas.

| | |
|----------|--|
| CACES | Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior |
| CES | Consejo de Educación Superior |
| IES | Institución de Educación Superior |
| ISTC | Instituto Superior Tecnológico Cotopaxi |
| LOES | Ley Orgánica de Educación Superior |
| OCS | Órgano Colegiado Superior |
| PEDI | Plan Estratégico de Desarrollo Institucional |
| POA | Plan Operativo Anual |
| RRA | Reglamento de Régimen Académico |
| SENESCYT | Secretaría de Educación Superior Ciencia Tecnología e Innovación |
| SIGA | Sistema Integrado de Gestión Académica |