



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CAMBIO PARA EL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Tesis previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas mención Planeación.

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Junior Eduardo Silva Cadena

Director:

MSc. Osmany Pérez Barral, Ph.D

Ambato – Ecuador

Abril 2015

Diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para el Departamento Administrativo de una Institución de Educación Superior

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
por
Junior Eduardo Silva Cadena

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Abril 2015

Diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para el Departamento Administrativo de una Institución de Educación Superior

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Mg. Julio Zurita
Miembro Calificador

Osmany Pérez Barral, PhD
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Mg. Eduardo Paredes
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Abril 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación.

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para el Departamento Administrativo de una Institución de Educación Superior.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo (Tesis)

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Junior Eduardo Silva Cadena

Director: MSc. Osmany Pérez Barral, Ph.D

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de tesis tiene como finalidad el Diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para el Departamento Administrativo de una institución de educación superior, a partir del estudio de variables de éxito o fracaso que se adecuen a las características de las universidades ecuatorianas.

En el estudio se armoniza varias técnicas, herramientas y métodos que proveen la recolección de datos, entre estos se encuentra análisis documental y observación directa, lográndose resultados favorables al plantear un modelo proactivo y dinámico para los procesos administrativos de la institución.

Uno de los resultados del desarrollo es el procedimiento para ejecutar el modelo planteado, el cual facilita la funcionalidad en la ejecución de procesos y actividades de cada responsable de área. Asimismo, se logra una herramienta de gestión de cambio eficiente, eficaz y efectiva al transformar datos en información para la toma de decisiones administrativa.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Junior Eduardo Silva Cadena, portador de la cédula de ciudadanía No. 1803645421, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Junior Eduardo Silva Cadena
1803645421

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico principalmente a Dios que con su amor infinito, me brindó la fuerza para salir adelante en cada reto presentado.

A mis padres por su entrega al haberme otorgado la mejor herencia, que pude haber recibido la educación, porque han formado todo lo que soy, sus principios, valores, perseverancia son el regalo más valioso.

A mi madre por todo su sacrificio, por ser un ejemplo de mujer, de superación, de entrega abnegada a su familia.

A mi hermano Edwin por ser mi compañero y amigo.

A mi abuelo Marco por su presencia en mi vida y ayuda en mis estudios.

Eduardo Silva Cadena

Reconocimientos

Mi agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, al Departamento de Investigación y Postgrados, a mis maestros y amigos que fueron impulsores en este proceso de constante aprendizaje.

Mi gratitud al MSc. Osmany Pérez Ph.D, quien con sus valiosos conocimientos, enseñanzas, consejos y apreciable asesoría, ha aportado grandes beneficios para la realización de este trabajo.

Resumen

El presente trabajo de tesis tiene como finalidad el Diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para el Departamento Administrativo de una institución de educación superior, a partir del estudio de variables de éxito o fracaso que se adecuen a las características de las universidades ecuatorianas. En el estudio se armoniza varias técnicas, herramientas y métodos que proveen la recolección de datos, entre estos se encuentra análisis documental y observación directa, lográndose resultados favorables al plantear un modelo proactivo y dinámico para los procesos administrativos de la institución. Uno de los resultados del desarrollo es el procedimiento para ejecutar el modelo planteado, el cual facilita la funcionalidad en la ejecución de procesos y actividades de cada responsable de área. Asimismo, se logra una herramienta de gestión de cambio eficiente, eficaz y efectiva al transformar datos en información para la toma de decisiones administrativa.

Palabras Claves: Gestión de Procesos y Gestión de Cambio.

Abstract

This research work is aiming to design a Change Management Model for the Administrative Department of a higher education institution, based on the study of success or failure variables adapted within the characteristics of the Ecuadorian Universities. This study involves several techniques, tools and methods that enable to gather data, including documental analysis and direct observation, obtaining favorable results when a proactive and dynamic model is established to help the administrative process of the institution. One of the results of the development is the implementation of the proposed model, which will ease the performance during the execution of the process and also the activities of the person in charge of the area. Likewise an efficient, fast and effective change management tool is achieved, by transforming data into information to make decisions.

Keywords: Process Management and Change Management.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras	xiii
Lista de Gráficos	xiv
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento	3
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1. Información técnica básica.....	7
2.2. Descripción del problema	8
2.3. Preguntas básicas.....	9
2.4. Formulación de meta	9
2.5. Objetivos	9
2.6. Delimitación funcional.....	9
3. Marco Teórico	11
3.1. Definiciones y conceptos.....	12
3.1.1. Origen y evolución del modelo de gestión de cambio.....	12
3.1.2. Origen de la gestión del cambio.....	17
3.1.3. Evolución de la gestión de cambio.	21

3.1.4. El Modelo de Gestión de Cambio como innovación y las medidas de éxito para la implementación en las instituciones de Educación Superior.	23
3.1.5. Modelos determinantes para el éxito del modelo de gestión de cambio.	28
3.1.6. Variables relacionadas con el comportamiento de los colaboradores de la organización.	38
3.2. Estado del Arte	41
4. Metodología	42
4.1. Diagnóstico.	42
4.1.1. Propuesta Conceptual del Diseño de un Modelo de Gestión de Cambio.	51
4.1.2. Concepción General del Modelo de Gestión de Cambio.	51
4.2. Métodos aplicados.	57
5. Resultados.	59
5.1. Producto final del proyecto de titulación.	59
5.2. Evaluación preliminar.	61
5.3. Análisis de resultados.	70
6. Conclusiones y Recomendaciones.	73
6.1. Conclusiones.	73
6.2. Recomendaciones.	74
APÉNDICES	
Apéndice A. — Evolución de la medición y control de los costos.	75
Apéndice B. — Revistas de Alto Impacto en Temáticas de Gestión de Cambio.	80
Apéndice C. — Estado del Modelo de Gestión de Cambio en la Práctica Empresarial.	81
Apéndice D. — Modelos relacionados con variables de éxito o fracaso.	82
Apéndice E. — Estudios empíricos relacionados con variables de éxito o fracaso.	90
Apéndice F. — Características de empresas dedicadas a prestar servicios.	91
Apéndice G. — Modelo simple seleccionado para el estudio de.	92
Apéndice H. — Modelo principal seleccionado para el estudio de variables.	93
Apéndice I. — Modelo auxiliar Fases modelo de gestión de cambio.	94

Apéndice J. — Encuesta diseño e implementación de un modelo de gestión de cambio. . . .	97
Apéndice K. — Cuestionario sobre la gestión de la institución.	98
Apéndice L. — Procesamiento de la encuesta realizada a colaboradores.	107
Apéndice LL. — Encuesta sobre el nivel de conocimiento de los directivos.	111
Apéndice M. — Encuesta sobre el nivel de conocimiento de los empleados.	112
Apéndice N. — Valoración de las encuestas sobre conocimientos a directivos.	113
Apéndice O. — Valoración de las encuestas sobre conocimientos a empleados.	116
Apéndice P. — Cuestionario sobre procesos y actividades.	119
Apéndice Q. — Método de Kendall.	120
Apéndice R. — Determinación de los procesos de la PUCESA Método de Kendall.	122
Apéndice S. — Prueba de Hipótesis Ji Cuadrada.	125
Apéndice T. — Características de la Matriz de objetivos estratégicos.	127
Apéndice U. — Ejemplo de codificación de las actividades.	128
Apéndice V. — Símbolos del Diagrama de Flujo de Procesos.	129
Apéndice W. — Ejemplo de clasificación de actividades en primarias y de apoyo.	130
Apéndice X. — Ejemplo de mapa de actividades: Subproceso Operativo Inscripción.	132
Apéndice Y. — Ejemplo clasificación de las actividades en nivel unitario, lote y producto.	134
Apéndice Z. — Análisis Actividades determinación costo actividades primarias y apoyo.	137
Apéndice A.1. — Procesos operativos - Asignación del costo para actividades.	138
Apéndice B.1. — Flujo secuencial en el cálculo del costo de las actividades.	139
REFERENCIAS.	140

Lista de Tablas

1.	Análisis del autor basado en la información por encuesta aplicada a colaboradores.....	44
2.	Causas que limitan la implementación del modelo de gestión de cambio.....	48
3.	Análisis de las causas de la no implementación del modelo de gestión de cambio.....	49
4.	Causas del fracaso del Modelo de Gestión de Cambio en las empresas seleccionadas.....	50

Lista de Esquemas

1.	Pasos y herramientas del ciclo de mejora continua de la calidad.....	6
2.	Contabilidad de gestión - Aspectos comunes.....	16
3.	Variables que más influyen en el éxito o fracaso del modelo de gestión de cambio.....	29
4.	Principales diferencias entre pequeñas y grandes instituciones.....	31
5.	Variables que influyen en el modelo de gestión de cambio.....	43
6.	Variables relacionadas con la implementación del modelo de gestión de cambio.....	45
7.	Variables relacionadas con el diseño del modelo de gestión de cambio.....	46
8.	Propuesta de Modelo de Gestión de Cambio.....	54
9.	Procedimiento para determinar la efectividad de los procesos administrativos para una Institución de Educación Superior.....	59
10.	Metodología del alcance de los procesos.....	63
11.	Elementos que caracterizan la actividad.....	66
12.	Análisis de las actividades.....	67
13.	Jerarquía de las actividades.....	68
14.	Relación causa-efecto con respecto a la actividad.....	69
15.	Relación Causa – Efecto.....	70
16.	Asignación del costo de actividades de apoyo para actividades primarias.....	71

Lista de Gráficos

1. Variables relacionadas para el diseño del modelo de gestión de cambio. 46
2. Variables relacionadas para la implementación del modelo de gestión de cambio. 47
3. Gráfico de Pareto causas de la no implementación del modelo de gestión de cambio. 48

Capítulo 1

Introducción

Los constantes cambios que se presentan en la información contable marcados a lo largo de la historia y su rápida actualización, se identifica la existencia de un gran nivel de competencia entre las empresas, mismas que dependen cada vez de forma obligatoria de un sistema de gestión efectivo para tener una mayor presencia en el mercado, esto estimula a la máxima dirección de las organizaciones a investigar y adquirir conocimientos acerca de modelos de gestión que en la actualidad se desarrollan en el ámbito Administrativo y de la Contabilidad de Gestión. Frente a este contexto, la literatura en Contabilidad de Gestión ha desarrollado diversos sistemas, técnicas y herramientas de gestión empresarial, de manera tal, que permitan abarcar todas las áreas de la organización como un todo.

Actualmente, dentro de las teorías relacionadas con la gestión empresarial, el Modelo de Gestión de Cambio es necesario para tener éxito en el empleo adecuado de la información en la toma de decisiones internas y externas.

1.1. Presentación del trabajo

Según la práctica empresarial (nacional e internacional) existen limitaciones que han influido en el fracaso del modelo de gestión de cambio. Sin embargo, se evidencia la necesidad de adoptar estos sistemas que garantizan la gestión y la determinación del costo de manera más efectiva, siendo eficientes y eficaces en los procesos que se ejecutan dentro de la organización.

Atendiendo a la posibilidad de asumir cambios sobre un modelo de gestión que responda a las exigencias del entorno actual, se pone de manifiesto la necesidad e importancia que tiene este trabajo como vía de solución futura a los problemas detectados en los procesos administrativos de las instituciones de educación superior.

Problema Científico

¿Cómo lograr la mejora en la implementación del Modelo de Gestión de Cambio en condiciones concretas de las instituciones de educación superior?

Hipótesis

Si se propone un Modelo de Gestión de Cambio a partir del estudio de variables de éxito o fracaso, entonces se puede mejorar la implementación de dichos procesos en instituciones de educación superior.

Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión de Cambio a partir del estudio de variables de éxito o fracaso que se adecue a las características de las instituciones de educación superior.

Objetivos Específicos

- Realizar un estudio sobre el origen y la evolución del Modelo de Gestión de Cambio como punto de partida para el análisis de variables de éxito o fracaso del mismo en la práctica institucional a nivel internacional y nacional.
- Realizar el estudio de las variables que influyen en el éxito o fracaso del diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio.
- Proponer un Modelo de Gestión de Cambio a partir del estudio de variables de éxito o fracaso en las condiciones actuales de las instituciones de educación superior.
- Diseñar un procedimiento para la determinación del costo basado en el Modelo de Gestión de Cambio.

Las bases del desarrollo metodológico de la investigación se definen en la estrategia seleccionada y, en los métodos y técnicas empleados para transformar datos en información oportuna para la toma de decisiones gerenciales, en aras de aportar criterios necesarios y sustentables en las cuestiones que deben resolverse en la práctica institucional para la implementación futura del Modelo de Gestión de Cambio.

1.2. Descripción del documento

La propuesta de trabajo se muestra en el Capítulo 2 del presente estudio. Asimismo, se debe considerar que en la práctica la implementación del proceso de mejora continua de la calidad depende netamente de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas, tomando en cuenta que un problema es una desviación entre lo que se espera que debe ocurrir y lo que ocurre realmente como lo plantean McCalman y Paton (1992). El Marco Teórico es abordado en el Capítulo 3, este tiene como propósito realizar un estudio de los antecedentes, desarrollo y evolución del Modelo de Gestión de Cambio para el Departamento Administrativo de una Institución de Educación Superior, así como las variables que influyen en el éxito o fracaso del diseño e implementación del mismo en el campo universitario. En el Capítulo 4, se presenta la Metodología, aquí se indica que el análisis se centra en el estudio de variables de éxito o fracaso que influyen en el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio, ya que sirve de pauta para proponer un Modelo Conceptual que integre con mayor profundidad la filosofía de las actividades con procesos de retroalimentación proactivos. Además la Presentación y Análisis de los Resultados del trabajo se detalla en el Capítulo 5. En cuanto a las Conclusiones y Recomendaciones son expuestas en el Capítulo 6.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

En el mundo actual, el concepto de calidad en la prestación de un servicio trasciende las características físicas y funcionales, incluye atributos que se relacionan con la gestión integral de la organización. Esta concepción está enmarcada en un ambiente sumamente competitivo, que demanda una cultura de gestión centrada en la satisfacción de proveedores y usuarios externos mediante un proceso de mejora de la calidad (Frías y Cuétara, 2008).

En esencia la Gestión de la Calidad es el principio de la mejora continua, ya que se centra en procesos e individuos por igual, y su fin es proporcionar mayor calidad a menor costo así lo menciona a cada usuario (Hernández y Coello, 2002). El proceso persigue el fin de que personal administrativo sea un verdadero líder en la institución, asegurando la participación y el compromiso de todos los participantes en el proceso de la cadena de valor y que satisfaga las necesidades del usuario interno y externo de la organización.

Por ende, es fundamental profundizar en el estudio de procesos de cambio, los mismos que parten de las deficiencias de una organización y se materializan cuando se diseña un modelo que contribuya a la mejora continua en los procesos, siendo una guía práctica que logra resultados medibles (Chang, 2011). A su vez, el punto de partida se basa en el estudio del Proceso de Mejora Continua (PMC) para mejorar el nivel de eficiencia en instituciones educativas (Frías y Cuétara, 2008; Hernández y Cohello 2002, y ONUDI, 2010). Este criterio de los autores es importante porque garantiza los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades que le son inherentes a los procesos que agregan valor a la organización.

Según los estudios de Deming (1996), la administración de la calidad total es un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo. Esta apreciación, puede integrarse al criterio expuesto por ONUDI (2010) cuando argumente que la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Por esto, el proceso de mejora continua se considera una herramienta fundamental para una organización puesto que permite renovar el proceso administrativo y la mejora en la toma de decisiones en las actividades que se ejecutan.

Entre los beneficios de la mejora continua se destacan los siguientes:

- Se consigue mejoras en un corto plazo y los resultados se evidencian de manera efectiva.
- Incrementa la productividad, el rendimiento y la disciplina de los usuarios internos, de esta manera permite a la organización encaminarse hacia un nivel competitivo más elevado, lo cual es fundamental para su desarrollo.
- Ayuda a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos que se actualizan de manera constante.
- Contribuye a la mejora de la gestión en todos los procesos y actividades que se ejecutan al ofrecer un servicio de calidad y entrega a tiempo.

Se debe considerar que en la práctica la implementación del proceso de mejora continua de la calidad depende netamente de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas, tomando en cuenta que un problema es una desviación entre lo que se espera que debe ocurrir y lo que ocurre realmente como lo plantean McCalman y Paton (1992). En este sentido, la mejora continua debe ser bien concebida hacia los verdaderos problemas que tienen los procesos en la organización, en aras de eliminarlos o disminuirlos al máximo para que no se afecte la prestación de servicios.

En cuanto al análisis de la resolución de problemas es necesario diferenciar entre la causa y el efecto, es decir tratar de identificar oportunidades para encontrar el camino hacia la mejora, una vez que se haya definido las causas o posibles oportunidades, se puede proceder a concebir tantas mejoras como sea posible, teniendo en mente varias estrategias que presenten acciones correctivas o preventivas, así lo manifiesta Zaratiegui (1999).

Los controles diseñados en Mariño (2010) son perfectamente válidos para el análisis del PMC, pues contribuye a dar respuesta a las falencias que a nivel administrativo se evidencian en la gestión realizada por la organización, tomando así la consideración de incentivar el progreso y aplicar reformas de carácter asertivo en las actividades a realizar. En este sentido, la implementación de un Modelo de Gestión de Cambio tiene una importancia alta en la aplicación práctica de la toma de decisiones concordando con Zaratiegui (1999) y Chang (2011), pues de no considerarse así, se genera incertidumbre en sus colaboradores al momento de ejecutar una actividad específica.

De tal manera y coincidiéndose con el criterio de Álvarez (1996), la gestión del cambio es una herramienta que da la pauta a la etapa de desarrollo de la organización en búsqueda de un crecimiento acelerado de todas sus áreas funcionales, con el fin de cubrir las expectativas de los empleados y los usuarios externos, lográndose la satisfacción de ambos.

La propuesta de una metodología se presenta en Esquema 1 de este trabajo de investigación, con el objetivo de crear un Modelo de Gestión de Cambio que mejore la calidad del servicio, que destaque no sólo la necesidad de comenzar el proceso definiendo y priorizando los problemas que se pueden encontrar al momento de buscar la calidad en el servicio del personal administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (PUCESA), sino también de seleccionar y utilizar de manera adecuada las herramientas para alcanzar los objetivos propuestos.

Esquema 1: Pasos y herramientas del ciclo de mejora continua de la calidad

Pasos	¿Qué hacer?	¿Qué herramientas utilizar?
I	Definir y priorizar un problema de calidad.	• Tormenta de ideas • Diagrama de Pareto
II	Analizar las causas que originan el problema.	• Diagrama causa - efecto (Ishikawa) • Diagrama de flujo
III	Diseñar medidas de solución de problemas.	• Manuales de procedimientos y organización • Formato de acuerdo a la necesidad de la institución
IV	Verificar y controlar las acciones implantadas.	• Diagrama de control • Indicadores

Fuente: tomado de AECA 2000.

Las oportunidades de mejora, son la base para poder administrar los esfuerzos de perfeccionar el trabajo en las universidades, permitiendo focalizar y priorizar las acciones pertinentes. En la presentación del modelo se plantea la siguiente priorización de problemas identificados.

1. Preparación y reconocimiento a los colaboradores.
2. Planificación estratégica de acuerdo a las capacidades del personal.

3. El desempeño del trabajo en equipo, no muestra los resultados esperados para alcanzar un aumento de la calidad y productividad.
4. Incumplimiento en plazos de entrega de tareas programadas.
5. No existen medidas de prevención, reducción, control y evaluación eficiente del desempeño individual del trabajador.

Para una institución universitaria en particular el orden de prioridad debe ser planteado de acuerdo a su realidad y por el grado de importancia que se establece para la toma de decisiones, y por tanto, puede variar de acuerdo al grado de subjetividad con que se le analice. Es por ello, que para identificar las causas que generan los problemas se propone utilizar el diagrama Ishikawa (diagrama Causa-Efecto), esta técnica permite explorar varias categorías de causas, de igual manera impulsa la creatividad mediante el apoyo de la tormenta de ideas en la cual participan todos los implicados del área administrativa objeto de estudio, proporciona una imagen visual del problema y categoriza las causas en potencia. Asimismo, permite conocer los efectos que se generan de cada causa determinada. Todas las áreas deben concentrar mayor atención en las acciones contempladas en el Modelo de Gestión de Cambio que se propone en el estudio, por tanto corresponden a lo que se denomina como oportunidad de mejora en la toma de decisiones.

Con respecto al análisis de la tesis, esta se enfoca de manera directa a la teoría de probabilidades, Mayorga (2014), puesto que genera ideas que contribuyen a potenciar el estudio desde una perspectiva analítica, ya que al mejorar la habilidad para juzgar la ocurrencia de eventos futuros, se minimiza el riesgo de fallo y la especulación, la cual está relacionada con el proceso de toma de decisiones, en base al PMC.

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para el Departamento Administrativo de una Institución de Educación Superior.

Tipo de trabajo: Tesis.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

2.2. Descripción del problema

Según la literatura revisada Hernández y Cohello (2002), la ejecución práctica del cambio en los procedimientos de un departamento administrativo, requiere de un modelo de gestión que sea capaz de simplificar las actividades en el área para un mejor desempeño y un incremento en la calidad de los servicios. Sin embargo, la ausencia de un modelo de gestión efectivo con características contextualizadas produce desequilibrios en los procesos internos, pues varias de las decisiones que se toman no son las más oportunas, proactivas ni apropiadas.

El programa de cambio y renovación de la gestión institucional ONUDI (2010), es una oportunidad para que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (PUCESA) mejore considerablemente sus procedimientos de trabajo, mediante una reestructuración de sus procesos internos con el apoyo de un modelo integrado y una modificación de su filosofía de trabajo. Además, permite a la organización no solo atender la demanda de sus estudiantes sino también al público en general. De la misma manera, Frías y Cuétara (2008) exponen que alcanzando las metas de la organización a partir de los objetivos trazados, proporciona beneficios rentables a corto y mediano plazo.

En tal sentido, las Instituciones de Educación Superior necesitan de una gestión de cambio para mejorar sus procesos administrativos (Zaratiegui, 1999). Es por ello, que el propósito de este trabajo se centra en que la PUCESA mejore su eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos administrativos para brindar un mejor servicio a los estudiantes y a la comunidad en sentido general. Con este criterio se define como problema científico lo siguiente:

¿Cómo mejorar los procesos del departamento administrativo de la PUCESA para brindar un mejor servicio a los usuarios?

En la práctica el estudio justifica el desarrollo de un modelo de gestión de cambio, siendo argumentado por Zaratiegui (1999), que permita a la PUCESA ejecutarlo de la mejor manera y buscando siempre la mejora continua en su implementación, lo cual beneficia directamente a cada colaborador del área administrativa, elevando su potencial en las actividades que realiza, reduciéndose costos de operación y creando un objetivo común, minimizándose riesgos de errores en la toma de decisiones.

2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina? Por la necesidad de establecer un proceso de cambio efectivo eficiente en el Departamento Administrativo de la PUCESA, a fin de brindar un servicio al usuario de calidad.

¿Qué lo origina? La desactualización de los procesos administrativos, los que son usados al momento de tomar decisiones.

¿Dónde se detecta? En los resultados obtenidos de las decisiones tomadas en la realización de las tareas.

2.4. Formulación de meta

Diseñar un Modelo de Gestión de Cambio que ayude a elevar la competitividad del personal administrativo de una Institución de Educación Superior para que se ofrezca un mejor servicio al usuario.

2.5. Objetivos

Objetivo general.- Diseñar un Modelo de Gestión de Cambio para la mejora de los procesos administrativos, en aras de la prestación de un servicio de calidad a los usuarios.

Objetivos específicos.- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa.

Definir un conjunto de indicadores para el **Modelo de Gestión de Cambio** del departamento administrativo.

Determinar los puntos críticos al interior de la gestión administrativa para el diseño del Modelo de Gestión de Cambio que se propone.

Aplicar de forma experimental el modelo para la medición de la eficiencia de su funcionamiento en el departamento administrativo.

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

El Modelo de Gestión de Cambio estructura normas y responsabilidades del área administrativa de cada uno de sus colaboradores, los que forman parte del proceso de cambio.

La implementación del modelo en la institución elegida genera una base estructural administrativa sólida, que conciba confianza y sinergia entre las partes.

Permite una capacidad de respuesta eficaz y efectiva entre las organizaciones de un mismo sector (Instituciones de Educación Superior).

El Modelo de Gestión contribuye a un lenguaje técnico, pero a la vez, de fácil comprensión entre sus integrantes a fin de que se hable un mismo lenguaje en las actividades planificadas que se pretenden realizar en el departamento administrativo.

Mejora la logística en los planes, procesos y procedimientos de la institución que lo aplique.

Una vez expuesto la sustentación del planteamiento de la propuesta del trabajo, se procede a desarrollar la teoría de la investigación.

Capítulo 3

Marco Teórico

Al hablar del marco teórico, se hace referencia a varios elementos conceptuales, los cuales sirven de base y ayuda para el presente trabajo de investigación. En este capítulo, se analizan los artículos y publicaciones de diversos autores que contribuyen al cumplimiento del objetivo central del estudio. A su vez, el capítulo tiene como propósito realizar un estudio de los antecedentes, desarrollo y evolución de los diferentes Modelos de Gestión de Cambio que se han realizado y que pueden contribuir al diseño de uno para el Departamento Administrativo de una Institución de Educación Superior, así como las variables que influyen en el éxito o fracaso del diseño e implementación del mismo en el campo universitario.

La razón que ha promovido el estudio de este tema es la falta de trabajos de investigación sobre el Modelo de Gestión de Cambio; así también la demanda que va en aumento de trabajos relacionados con la mejora continua en los procesos institucionales y la determinación de los costos para su implementación, y el estudio de las variables de éxito o fracaso en el diseño e implementación del Modelo para Instituciones Educativas de Nivel Superior. Se detalla a continuación las razones presentadas:

- Falta de trabajos de investigación sobre un Modelo de Gestión de Cambio para el Departamento Administrativo de una Institución de Educación Superior en el ámbito académico y de investigación universitaria.
- Existen autores que presentan trabajos relacionados al Modelo de Gestión de Cambio en Eventos, Congresos y Profesionales Nacionales e Internacionales que en sus investigaciones aportan sobre la necesidad de la implementación de un cambio en los procesos institucionales, algunos de estos autores son: McCalman y Paton (1992); Álvarez (1996); Kaplan y Norton (1996); Zaratiegui (1999); Hernández y Cohello (2002); Frías y Cuétara (2008); Mariño (2010); ONUDI (2010); Chang (2011); Morán (2013) y, Mayorga (2014). En los estudios de los autores mencionados, se destaca como propósito el diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para mejorar los procesos en la gestión administrativa de una Institución de Educación Superior.
- Demanda creciente de trabajos relacionados con la mejora continua en los procesos administrativos de las universidades en territorio ecuatoriano a partir de las políticas ministeriales aprobadas y vigentes. En este sentido, las autoridades de los entes educativos de nivel superior se han preocupado por mejorar la gestión en los procesos administrativos. Por ejemplo, en la Provincia de

Tungurahua, en la ciudad de Ambato se pueden citar como ejemplo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (PUCESA).

A su vez, la atención se direcciona hacia la búsqueda de procedimientos efectivos que mejoren la información para la toma de decisiones. En este sentido, el perfeccionamiento institucional en el Ecuador coadyuva a la búsqueda de soluciones a los principales problemas que afectan la eficiencia de las universidades, con lo cual, es importante emplear los recursos de manera objetiva y óptima sin afectar el servicio que debe recibir el usuario tomándose en cuenta que el perfeccionamiento de la actividad administrativa es un proceso de mejora continua en la gestión interna de la institución, lo que posibilita lograr un mejor desempeño en cada área.

Hasta el momento en la literatura revisada y consultada, el autor no tiene conocimiento que en el Ecuador exista otra investigación que estudie las variables de éxito o fracaso relacionadas con el diseño e implementación de un Modelo de Gestión de Cambio para actividades administrativas en una Institución de Educación Superior. Sin embargo, se ha podido evidenciar en algunos estudios que existen variables que pueden conllevar al fracaso del modelo diseñado, aun cuando el mismo se considere bueno y apropiado para la organización. Por este motivo, en el proyecto se aborda un estudio de variables de éxito o fracaso en el diseño e implementación de un Modelo de Gestión de Cambio.

Las investigaciones acerca de un Modelo de Gestión de Cambio en el Ecuador dirigen su atención en el diseño del modelo propiamente y su validación en la práctica empresarial. No obstante, existen variables que detienen su implementación en dichas organizaciones. Algunas de las variables están relacionadas directamente con instituciones de educación superior como bien se ha podido demostrar en las investigaciones realizadas por diversos autores que han profundizado en la temática: Smith (2000); Salgueiro (2001); Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Linio (2002); Roca y Faggioni (2002); Armenteros y Vega (2003); Mora (2008); Jacoby (2010) y, Cruz (2011).

El origen y evolución del Modelo de Gestión de Cambio es el punto de partida para la investigación hacia el estudio de variables a evaluar, y al modelo propuesto para las Instituciones de Educación Superior.

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Origen y evolución del Modelo de Gestión de Cambio

El origen de la Gestión del Cambio, es la razón de ser de este primer apartado de la investigación, posteriormente se analiza la evolución y el estado del mismo en el entorno institucional.

El significado de la palabra gestión surge a partir del concepto de *management* o administración (Siglo XIX) y hace referencia a la mayor complejidad administrativa de las organizaciones sociales modernas en interacción con un entorno dinámico delimitado por la racionalidad social. Es por ello, que se comienza a comprender que un sistema de gestión debe garantizar la aplicación de procesos eficaces en cualquier entidad y debe incluir funciones básicas gerenciales, como: la aplicación de conceptos, dirección, organización, ejecución de actividades, control, resultados, evaluación y mejoramiento de los puntos débiles según los requerimientos del usuario, en este caso administrativo (Martínez, 2006).

En la actualidad se puede observar como los términos de gestión y administración se usan sin diferencia alguna, creando una referencia tan similar que se dificulta su separación y caracterización ya que si bien se encuentran en constante comunión también es cierto que en espacios tales como el administrativo cada uno tiene su propio significado. En este sentido, estudios de Casassus (2002), muestran una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos, definiendo esta como “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada” (p. 49), mencionado de una manera diferente, el término gestión se lo puede interpretar como la capacidad de poder manejar los recursos eficientemente u óptimamente con el fin de poder lograr el éxito que se desea en la organización.

El origen de la gestión da inicio con la planificación, que surge después de la segunda guerra mundial, cuyo propósito es entenderla en dos etapas diferenciadas, por un lado la definición de objetivos y acciones a seguir y por otro su ejecución. Para Agerrondo (citada por Álvarez, 2006,) la Planificación Estratégica, centra su atención “no tanto en los aspectos formales del diseño del plan (normativa), sino en el desafío concreto de que las decisiones que se tomen se pongan en práctica efectivamente (gestión)” (p.4). Como complemento de la planificación estratégica surge el enfoque de planeación situacional, que ofrece una alternativa comprometida y participativa de cada colaborador de la institución.

La gestión trata de acciones humanas y desde esta perspectiva Casassus (2002), la define como “la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales”, donde el principal valor agregado es la mejora continua. Asimismo, según el autor, la Teoría de la Gestión en sentido general plantea o define como gestión, lo siguiente: “es la comprensión e interpretación de los procesos de acción humana en una organización” (p.47). Lo cierto es que tanto Agerrondo como Casassus, tienen enfoques complementarios y no se les puede tratar como términos aislados para la toma de decisiones proactivas.

A su vez, un modelo de cambio no solo tiene en cuenta lo funcional sino también contribuye a la calidad del servicio en la institución objeto de estudio, entendiéndose como conjunto de procesos, planes, y de acciones al más alto nivel, desde el punto de vista organizativo, de la gestión y el control. Asimismo, el concepto de modelo se muestra como una estructura a seguir, en pos de mejorar algo que ya existe y generar valor agregado a la gestión que se viene realizando.

Considerándose la perspectiva descrita hasta este momento, es importante mencionar a Zapater & Cuervo (2011) cuando exponen que un modelo conceptual es una representación externa, creada por investigadores, profesores, ingenieros, etc., que facilita la comprensión o la enseñanza de sistemas o estados de cosas de la realidad". Por lo tanto, un modelo de gestión empresarial es una representación simplificada de la realidad de una organización, que integra los procesos y actividades que garantizan el funcionamiento de cada una de sus áreas funcionales y muestra de manera clara y sencilla las distintas variables y relaciones que se establecen tanto desde el punto de vista interdepartamental como intradepartamental. En este momento de relación se precisan los procesos que agregan valor o no a la organización en cada una de sus áreas.

Los modelos de gestión se fortalecen cuando se integran a procesos y herramientas relacionadas a sistemas informáticos. En este sentido, para los autores Stoner & Freeman (1994), "un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas" (p.7). Es decir, se ejecutan los pasos a seguir para realizar determinadas actividades a partir de un proceso bien direccionado con el objetivo de lograr el éxito esperado. Por lo tanto, un proceso es una secuencia de pasos que de manera metodológica sirve de referencia para ejecutar diversas actividades inherentes a un proceso. Estos son diseñados para el servicio de los usuarios en alguna medida, como una forma determinada para su accionar. En el caso de esta investigación, la administración es un proceso que integra a la organización, que independientemente de aptitudes y habilidades personales, trata lograr desempeños reconocidos en las distintas tareas que se interrelacionan entre sí, con el fin de alcanzar la meta propuesta.

Basado en los criterios aportados por diferentes autores como: Carnota (1987); Uriega (1987); Hicks (1989), los cuales han sido resumido por Nogueira (1997) se determina, que: sistema es un conjunto de reglas q se encuentran enlazados y estos, operan de una forma ordenada para conseguir una meta o propósito. Asimismo un segmento o subsistema tiene los mismos elementos del sistema, influye sobre el resto y de esta interrelación surgen nuevas propiedades que no poseen los elementos por separado. Un sistema se define por componentes físicos, teóricos o biológicos y su presencia se asocia a situaciones de tiempo y espacio. De esta apreciación se puede argumentar que los sistemas informáticos a veces facilitan el éxito del funcionamiento de un modelo de gestión, pues acelera la toma de decisiones de forma proactiva implicando a todas las áreas de la empresa.

A su vez, la contabilidad de gestión avanzada se le puede considerar como un proceso que es capaz de identificar, registrar, comunicar y medir información de carácter económico de una institución, empresa u organización, a fin de que los gestores puedan evaluar su situación. Asimismo, permite evaluar el desempeño de cada responsable al ofrecer información oportuna en cada proceso seleccionado.

La Contabilidad de Gestión, sus antecedentes en el ámbito universal, son una puerta abierta hacia la comprensión de lo necesario que es el surgimiento de nuevos sistemas de costeo, así lo manifiesta Armenteros y Falcón (2000), mientras que la Contabilidad de Costos muestra sus primeros pasos como ciencia a comienzos del siglo XIX. Los efectos de la Revolución Industrial son respondidos de manera directa por aquellos derivados de la internalización de las operaciones de las fábricas y por la disposición de mano de obra técnica, que pasa a tener una condición fija, entre aspectos de relevancia mayor, por consiguiente en el Apéndice A. se detalla el cálculo y control de los costos desde el siglo XVIII.

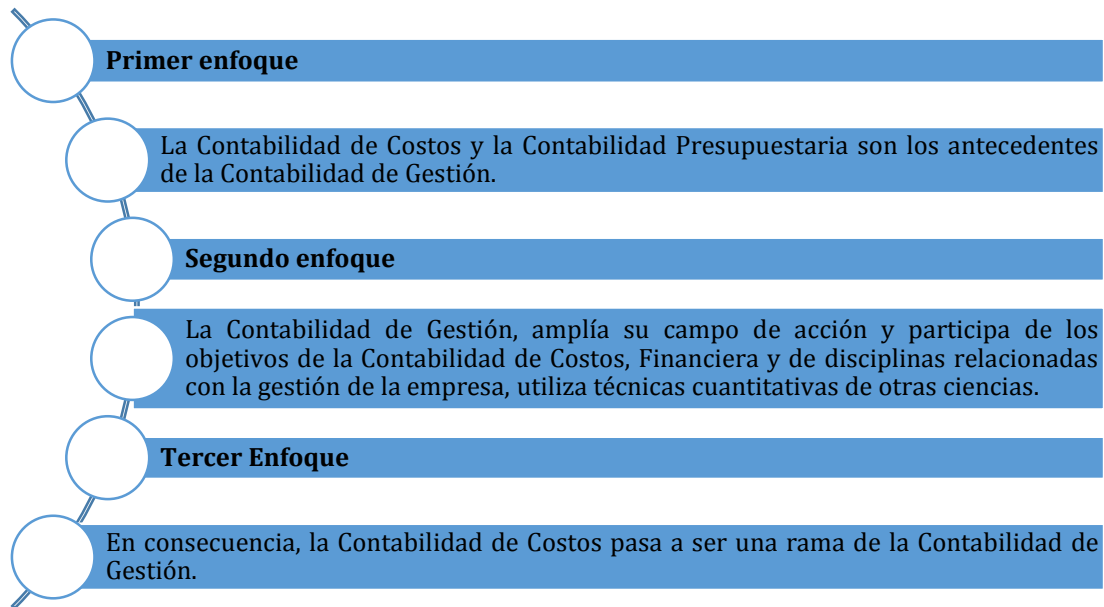
El resultado de las nuevas corrientes investigadoras de gestión, auguran profundidad en esta disciplina en los próximos 50 años, brinda una serie de trabajos que empiezan a perfeccionar los modelos de gestión con la inserción de la Contabilidad de Gestión Avanzada. Horngren (1997) en sus investigaciones y como pionero entre los estudiosos del tema, declara las siguientes etapas que son de gran importancia así:

- Administración científica o Gestión Tayleriana, a inicios de siglo.
- Era de la estrategia: desde la década de los años 70.
- Era de la calidad: se da en la década de los años 80.
- Era del cambio de la reingeniería: a principios de la década de los años 90.

En efecto, se evidencia que para el término de Contabilidad de Gestión, existen diversos criterios, los cuales son analizados por autores de alto nivel. Sin embargo, se debe considerar que existen aspectos comunes, los cuales se muestran en el Esquema 2. En esta investigación se coincide con la definición de Contabilidad de Gestión de Fernández (1993), que en esencia la explica como el segmento de la Contabilidad que, registra, valora, estudia y brinda información de carácter financiero y no financiero, de forma cuantitativa y cualitativa, su propósito es hacer más fácil la toma de decisiones en las diferentes áreas de la institución, esta realidad ayuda al rastreo de objetivos estratégicos, a la proyección, revisión y medida de las actividades internas y externas de la empresa, la constante colaboración con los demás departamentos funcionales, permite la participación de todos los responsables a fin de obtener los mejores resultados al momento de tomar decisiones.

La definición de Fernández (1993), se considera como muy completa y responde a las expectativas de la Contabilidad de Gestión Avanzada, la cual se puede integrar perfectamente a un Modelo de Gestión de Cambio para las organizaciones ya sean de prestación de servicios como productivas.

Esquema 2. Contabilidad de gestión - Aspectos comunes



Fuente: Elaboración propia en base a la literatura revisada.

A partir del esquema anterior, se puede deducir que a partir del siglo XXI se evidencia que las necesidades de información han cambiado y van más allá de las rígidas regulaciones y normas administrativas. El papel de la dirección juega un papel importante en la nueva Era del Conocimiento es indispensable utilizar técnicas administrativas eficientes, que todavía no se han puesto en práctica. Si antes se le daba prioridad a los activos tangibles como el mayor valor de una organización, en la actualidad no ocurre así, pues ese espacio ha sido tomado por los intangibles que son los que verdaderamente aportan valor a la organización y a los usuarios.

La tercera revolución informática, desde el punto de vista de la tecnología utiliza herramientas que se relacionan con el sector de las telecomunicaciones, muestra cambios interesantes en actividades frecuentes para la correcta administración de la institución y hoy su presencia es más marcada en los modelos de gestión. Con esto, la dirección dispone de herramientas informáticas efectivas que registran, organizan y controlan la información real y el talento humano de la organización de manera que esta pueda fluir en los procesos administrativos de forma integrada a fin de alcanzar los objetivos planteados.

El cual está incluido en el resto de las aplicaciones informáticas, donde la gestión de la misma se ve apoyada por los procesos de automatización en las áreas administrativas, financieras y contable, e incluso mediante la conexión de redes informáticas.

Ecuador no se encuentra ajeno al desarrollo de evolución de la Contabilidad de Gestión. La premisa fundamental para que el país se integre económicamente es necesario iniciar y controlar el proceso de regulación contable y por ende se sustenta en nuevos procesos de cambios organizacionales dado el contexto nacional e internacional.

La regulación de la Contabilidad Ecuatoriana se basa en disposiciones legales impuestas por órganos del Gobierno, y otras que se dictan por entidades estatales a través de leyes, decretos y otras, el Servicio de Rentas Interna, resoluciones e instrucciones de los Ministerios del Estado, Instituciones de Finanzas, organismos normativos que rigen el ente de la Contabilidad en el país, para las instituciones y organizaciones subordinadas o patrocinadas, así como las disposiciones generales de la Banca.

Mediante la revisión de la bibliografía referenciada, se demuestra que los sucesos presentados en anteriores etapas históricas, ya sea en el campo universal como en Ecuador, esto interviene en la evolución de procesos de gestión generando así la necesidad de controlarlos, esto tiene como consecuencia, el origen a nuevos mecanismos administrativos, esto cubre las expectativas de la innovación metodológica de la información para el proceso efectivo de la toma de decisiones, esto es un elemento de suma importancia en la dirección estratégica de una institución para lograr un cambio efectivo en la dirección.

3.1.2. Origen de la gestión del cambio

Según (Kourilsky, 2011), el cambio y la permanencia aparece desde el siglo VI antes de Cristo y las tres primeras escuelas conocidas de la filosofía griega, que son la de Tales, las de Heráclito y Parménides, plantearon la problemática de cambio y permanencia. Reconociéndose desde entonces la necesidad de gestionar para mejorar en las actividades que se ejecutan.

No obstante, pese a que existe un cambio constante en la manera de hacer las actividades administrativas, las instituciones siguen siendo las mismas y no se muestra un crecimiento integral en sus procesos en el corto plazo. Por esta razón, se le considera como una disciplina reciente de desarrollo, la cual presenta un nivel bajo de especificidad y de estructuración. Por ende, al presentarse como un proceso en busca de identidad se la considera como norma en desarrollo, la misma que para efectos de este estudio se convierte en un caso de gran interés que relaciona la teoría y la práctica.

El motivo esencial del análisis de la gestión de cambio es comprender la organización de las actividades en el campo administrativo, con el aporte de las teorías generales de la gestión y la administración, la intención es aplicar los principios de la gestión en los procesos y actividades administrativas utilizándose como premisa la gestión para el cambio institucional en la manera de hacer las cosas hacia el interior de una organización.

Se debe comprender que no se trata de una disciplina teórica, su participación disciplinaria está determinada no solo por el contenido de la gestión sino también por el día a día en su práctica. Es por ello, que desde esta perspectiva se muestra la intención del autor por entender la gestión del cambio. En la práctica esta se influencia mediante el discurso de la política de mejoras y su avance se manifiesta en medio de los cambios que se muestran en la toma de decisiones a nivel administrativo. Para este caso de análisis se toma en cuenta el aporte de Álvarez (2006), donde manifiesta dos criterios para entender el tema:

1. Entiende a la gestión de cambio como el proceso integral el cual lidera las dinámicas de todas las actividades y personas, encaminadas a conseguir la calidad en lo que hace la institución, donde el centro de la reflexión está en las demandas de los beneficiarios, la interacción con la sociedad, las características de los insumos y medios, la calidad de los procesos y de los resultados.
2. La gestión es el desarrollo de aprendizaje social en las organizaciones, que ayuda a identificar y clarificar las metas y los medios para alcanzarlos y está orientada hacia el futuro y a las necesidades de la sociedad o de los grupos, de las organizaciones o de las comunidades (p.6).

La expectativa de conciencia del cambio a veces está condicionada a la permanencia y conciencia de la realidad en una institución. Sin embargo, se hace tan difícil mantener un paso firme con relación a esta percepción, pues tiempo y cambio son tanto invisibles e impalpables como inexorables. Aunque el mundo evoluciona de forma permanente, la conciencia de su evolución no puede hacerse en tiempo real, sino únicamente se lo puede hacer a futuro, cuando ya se ha presentado un cambio lo suficientemente integrador que pueda ser percibido por los demás pares. A saber que entre la toma de conciencia de un cambio y la reacción frente a éste, siempre se muestra un desfase antes de asimilarlo por completo.

Se considera que al percibir el cambio siempre se observa al interior de una organización a través de una correcta implementación. Es la razón por la que la percepción de los procesos interaccionales que se muestran a lo largo de la práctica del cambio son vitales para la toma de decisiones, en concreto al identificar el cambio de manera eficiente, ponerlo en práctica y mantener un programa de supervisión sobre este, hace que los resultados se expresen por sí mismo. De igual manera, se necesita preparación para asumir y adaptarse al cambio, criterio con el cual se es coincidente con Kourilsky (2011) al manifestar:

Parece que si lo anticipáramos e imagináramos, en lugar de temerlo o incluso de constatarlo a posteriori, podríamos orientar mejor el sentido que queremos dar a nuestra evolución y nos convertiríamos más en actores de ella. Recordemos el problema de la importante evolución del mercado, de nacional ha pasado a ser europeo para extenderse hoy en día a todo el planeta. Las empresas que no habían anticipado ni, por tanto, preparado los cambios necesarios para hacer frente a esta extensión de la competencia a menudo se han visto condenadas a desaparecer (p.45). A su vez, expone que:

Adaptarse hoy en día ya no es suficiente. Es necesario aprender a proyectar el futuro para prepararse para el futuro. Bajo esta óptica del cambio, las prácticas de la terapia estratégica y las del *management* del cambio convergen. La eficacia del *coach*, se basa en la aptitud de favorecer los cambios necesarios en los individuos y en los sistemas humanos (p.46).

El cambio debe ser un proceso normal dentro de la organización y estar acorde al contexto de la competencia, su demora puede traer consigo determinadas consecuencias fatales para la institución, por ejemplo: universidades que no se ajusten a los nuevos parámetros de evaluación institucional pueden desaparecer, de tal manera que pequeñas iniciativas, correctamente dirigidas son el origen de grandes avances al interior de una organización. En este sentido, los cambios en las universidades no son únicamente académicos e investigativos también los puede haber desde el punto de vista de la Contabilidad de Gestión.

En aras de seguir profundizando en la gestión del cambio y sobre todo en el área administrativa, es importante referirse a la evolución que ha tenido la contabilidad de gestión. En este sentido, Ripoll (1992) profundizó en esta disciplina y enmarcó su nacimiento en el siglo XIV.

La denominación “Contabilidad de Costos” según Ripoll (1992), tuvo como factor de cambio el comportamiento organizacional y se remonta a principios del siglo XX. Para entonces, en la década del 40 aparecían los primeros indicios de contabilidad administrativa detalles de importancia a destacar en esta década, son: problemas relacionados con el costo en las empresas industriales y de servicios, organización de la contabilidad analítica, presupuesto y control, tratamiento de costos indirectos e información contable para la gestión y administración.

En su trabajo de investigación, expone que en la década del 50 se aprecia un avance en el desarrollo de la Contabilidad de Costos. En esta etapa, se publican los primeros manuales y obras que tratan sobre: presupuestos, contabilidad de costo gerencial, fijación de precios a partir de los costos, costos industriales y, costos de oportunidad. Los autores que más relevantes por sus escritos y obras de investigación, fueron: Devine (1950); Gordon (1951); Hansen (1951); Neikirk (1951); Greer (1952); Argyris (1953); Heiser (1953); Greer (1954); Noble (1954); Backer y Jacobsen (1955); Gillespie (1957); Boter, (1958); Griffin (1958); Pedersen (1958); Wyer (1958) y Johnson (1959).

Según Ripoll (1992), en la década del 60 se dieron a conocer artículos y libros que resaltaban: la contabilidad administrativa, contabilidad para la toma de decisiones; importancia de la contabilidad de gestión en la era de los sistemas de información; procesamiento de datos y el papel del contador en la toma de decisiones y, decisiones sobre inversiones de capital y planificación presupuestaria. En esta década se destacan autores como: Lawrence (1960); Davidson y Trueblood (1961); Solomons (1961); Suárez (1961); Rickard (1962); Specthrie (1963); Beckett (1964); Ferrara (1964); Pasdermadjian (1965); Samuels (1965); Morton y Jacobsen (1967); Woolsey (1967), así como Gordon y Shillinglaw (1969).

Es de señalar, que luego vino una etapa de lento desarrollo de la ciencia contable y de gestión sobre todo en la década de los 70 y 80, donde solo se trataban aspectos relacionados con los “Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones”, esto fue un momento más bien de consolidación de los logros obtenidos en la ciencia, mas no de avances. No obstante, en la década del 90 del siglo XX, comenzó un auge de cambios significativos en la contabilidad de gestión para la toma de decisiones, que conllevaron a cambios importantes en los modelos de gestión administrativos, las más significativas fueron: *Just in time*, gestión y costo con filosofía de actividades, gestión por procesos y de calidad, entre otros.

El despegue de la Gestión de Cambio, se identifica en los artículos y obras de los autores siguientes: Johnson y Kaplan (1987); Cooper (1988 a, b y 1989 a, b); Deming (1989); McNair (1990); Harrington (1991,1993, 1997); Castelló (1992, 1994); Hicks (1993); Lorino (1993); Álvarez-Dardet (1994); Bromwich y Bhimani (1994); Mallo (1994); Mecimore y Bell (1995); Álvarez et al. (1996); Heizer y Render (1997).

Todo el recorrido histórico de la gestión contable para cambios en las decisiones administrativas corrobora que la gestión del cambio se ha desarrollado más teóricamente que en la práctica, y las investigaciones realizadas sustentan este comportamiento en la limitación de recursos de las empresas para implementar los sistemas de gestión de cambio. De la misma manera, otros factores influyen en todo este comportamiento, pues se aprecia un limitado conocimiento de las autoridades en centros de estudios de educación superior así como de sus colaboradores en el área contable sobre el Modelo de Gestión de Cambio dado el bajo grado de difusión que ha tenido el mismo en el país tanto desde el punto de vista teórico como práctico.

La inserción de nuevos mecanismos de control y de evaluación, han despertado interés en los directivos por lograr nuevos enfoques de administración y proyectar de esta manera a sus organizaciones hacia un rumbo de cambio estratégico con mejor futuro dada la cobertura que proporciona el perfeccionamiento de la educación superior. En este sentido, el Modelo de Gestión de Cambio surge con la finalidad de mejorar la toma de decisiones y la gestión administrativa de los colaboradores de una Institución de Educación Superior a fin de brindar un servicio de calidad a los usuarios de manera proactiva.

Es importante señalar que algunos autores (Azparren, 1997; Camaleño, 1997; Baron, 2001; Tamarit, 2002 y, Castelló y Lizcano (2003), coinciden con el criterio de que el Modelo de Gestión de Cambio se esquematiza mediante un enfoque bien definido hacia: a) mejora de la organización; b) mejora del personal de la empresa; c) mayor competitividad; d) eficiente gestión en las áreas administrativas de la institución; e) satisfacción del usuario interno y externo; y f) mejor uso de la información para la toma de decisiones.

El tema de la evolución de la gestión de cambio será tratado con mayor profundidad en el epígrafe siguiente.

3.1.3. Evolución de la gestión de cambio

La importancia de los proyectos de investigación acerca de la gestión de cambio se enmarca a partir de los años 90, tal y como lo exponen los autores: Lizcano (1996); Amat et al., (1997 y 2003); Baujín y Vega (2005), estos autores han realizado rigurosos análisis del objeto en estudio, los mismos que han sido presentados en los Encuentros y Jornadas de los Profesores Universitarios de Contabilidad en España (ASEPUC), y en Congresos y Jornadas celebradas dentro de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), así como en otros eventos de investigación de Economistas y Contadores en América Latina, destacándose publicaciones puntuales relacionadas al tema en mención. En este contexto, limitadas son las revistas que difunden de manera profunda con carácter de investigación el alcance de un Modelo de Gestión de Cambio, así como los resultados en empresas de alta tecnología. El Apéndice B., refleja las revistas de alto impacto que abordan la temática con carácter investigativo.

Se debe considerar que los artículos publicados hasta la fecha en las revistas de alto impacto, en relación al modelo de gestión de cambio, muestran un predominio de artículos que son teóricos sobre trabajos empíricos. Sin embargo, se aprecia un incremento significativo de estos último, al representar una buena parte de las publicaciones señaladas a partir de estudios doctorales en la disciplina de Contabilidad de Gestión Avanzada.

Por tanto, se hace necesario con los cambios que exige la Secretaría de Educación Superior en Ecuador, que las instituciones de este tipo de enseñanza no únicamente se adapten al cambio sino que se proyecten a futuro, bajo una aptitud de mejora continua y de dinamismo en el crecimiento hacia el interior y exterior de la universidad, en aras de responder a la sociedad con prontitud dada su responsabilidad social. Ha este hecho, se debe considerar que existe un alto desarrollo teórico que se ha logrado en la fundamentación de la Gestión de Cambio en base a la implementación de un modelo, en post de mejorar la eficiencia en la gestión institucional. Sin embargo, en el campo práctico los resultados de ejecución pueden considerarse mejores que diez años atrás según los estudios e investigaciones realizadas (Ver Apéndice C).

El comportamiento de la evolución de los modelos de gestión de cambios va hacia el aprendizaje de los usuarios, que crece cada vez más como consecuencia de la modernización y el avance tecnológico presente en el ámbito del conocimiento humano. Donde la dirección administrativa se enfrenta cotidianamente a este fenómeno en aras de realizar un trabajo más eficiente, eficaz y efectivo, en el que se da solución a un conjunto de situaciones relacionada a la gestión. Algunas de estas apreciaciones se enumeran a continuación:

- Motivación por el conocimiento de nuevas tecnologías de administración para la toma de decisiones.
- Incremento de la habilidad de aprendizaje en el empleado según la necesidad para sus funciones.
- Necesidad de cambio de los paradigmas administrativos actuales, en aras de ser dinámicos y proactivos.
- Diseño e implementación de nuevos modelos de procesamiento de la información para la administración empresarial.
- Mayor apoyo de la alta dirección a los procesos de gestión administrativa en las instituciones de Educación Superior y no solamente al análisis de las utilidades y las finanzas.
- La administración que se ejerce en las instituciones de Educación Superior son incipientes en la implementación de nuevos modelos de cambios para la dirección y toma de decisiones.
- El concepto de procesos administrativos no se aplica en la conducción de las instituciones educativas, por lo que en la mayoría de estas las estructuras administrativas, planes y programas, sistemas de control, entre otros, son prácticamente impuestos por la entidad regidora del sistema.
- La administración en el servicio educativo no se aplica con el suficiente conocimiento en la disciplina de Contabilidad de Gestión Avanzada, debido a la falta de preparación, formación y actualización en esta área.

A su vez, uno de los factores que inciden en la eficacia de la gestión del desempeño administrativo en las universidades es la propia interpretación de la gestión de cambio y para ello la dirección debe creerse parte de los procesos educativos, académicos e investigativos, pues de esta forma puede ejecutar sus actividades con conocimientos si crear obstáculos al resultado final de su servicio.

Los aspectos abordados en este epígrafe conducen a que a continuación se haga un análisis de los diversos modelos de gestión de cambio tratados por los diversos autores.

3.1.4. El Modelo de Gestión de Cambio como innovación y las medidas de éxito para la implementación en las instituciones de Educación Superior.

Se menciona el concepto de innovación con el objetivo de ampliar el conocimiento acerca del proceso innovativo que ha sucedido en la disciplina de Contabilidad de Gestión Avanzada, debido a la necesidad de adaptarse la gestión de cambios a los procesos tecnológicos que suceden en la actualidad en las instituciones de servicios.

El autor de esta investigación coincide con Tamarit (2002), cuando plantean que, la innovación puede definirse como la adopción de una idea o comportamiento que es nuevo para la organización, siendo lo esencial que la idea que se adopta sea percibida como nueva por el área o grupo social, aun cuando haya existido anteriormente en otra forma o en otra área. A su vez, cuando introduce mejoras a los sistemas y herramientas ya existentes y que necesitan perfeccionarse para responder a las necesidades de información para la toma de decisiones.

En teoría el modelo propuesto, constituye una innovación, teórica y práctica en Ecuador, desarrollada dentro del ámbito de la Gestión de Cambio, y sustentada como un sistema en constante evolución y adaptación a las nuevas tecnologías de la información, siendo susceptible a cambios en sus momentos de diseño e implementación de acuerdo al contexto de la organización para lograr mejores resultados relacionados con: planificación, gestión, control, información, toma de decisiones, y satisfacción del usuario.

Se coincide con los criterios de Bescos y Cauvin (2000) cuando afirma que, la difusión y la expansión del cambio organizacional se comporta de forma no equilibrada, pues en las investigaciones realizadas por diversos autores se ha demostrado que el alcance teórico ha sido superior a la implementación de los sistemas de gestión de cambios para la administración contable. En este sentido, el cuestionamiento sobre el posible éxito o fracaso del Modelo de Gestión de Cambio en la práctica incrementa el nivel de incertidumbre en los directivos de las instituciones que prestan servicios en la Educación Superior.

Lo anterior conduce al estudio de las posibles medidas de éxito del Modelo de Gestión de Cambio tratadas en la literatura y fundamentada en la práctica empresarial. Este análisis de las medidas fortalece el criterio de que el éxito del Modelo de Gestión de Cambio no está sujeto solamente a la creación o innovación del mismo ni a la puesta en práctica de manera experimental. El éxito de la propuesta del modelo puede estar sujeto al comportamiento de otras variables relacionadas a la institución y a la percepción de los empleados de las diversas áreas funcionales, así como a las necesidades de información para la toma de decisiones proactivas de la organización y al grado de credibilidad sobre el modelo de gestión de cambio.

A su vez, la información es esencial en el éxito o fracaso del Modelo de Gestión de Cambio en la práctica, y por tanto, el grado de satisfacción de las expectativas de los usuarios del sistema y su interés por alimentarlo y mantenerlo en funcionamiento puede crecer en la institución. Con esta apreciación, han coincidido algunos autores como: Roberts y Silvester (1996); Nair (2002); Nogueira (1997, 2002 y 2004); Tamarit (2000 y 2002); Castro (2004) y Sharman (2005). De la misma manera, diversos son los criterios que enriquecen la manera de concebir que un modelo sea exitoso en su diseño e implementación, algunos de estos son: apoyo de la alta dirección, no rechazo del modelo por parte de los contadores y personal de la organización, incremento en la gestión eficiente y las utilidades de la institución e implicación de todas las áreas de la universidad.

Los indicadores de éxito más reconocidos en los diversos estudios, son: a) medida basada en la toma de decisiones; b) medida basada en el logro de los objetivos; c) medidas basadas en la diversidad de usos de la información; d) medida basada en el mantenimiento del modelo; e) medida basada en el incremento del beneficio; f) medida basada en la satisfacción del modelo (Tamarit, 2002). Sin embargo, existe un indicador, que no ha sido tomado en cuenta por la autora y que puede considerarse es: medida basada en la satisfacción del empleado. A continuación, se realiza una valoración de cada uno de los indicadores mencionados:

a) Medida basada en la toma de decisiones

El impacto de la información suministrada por los sistemas contables agiliza el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, las Nuevas Tecnologías de la Información demuestran ser una variable de gran importancia para las instituciones de Educación Superior por su alta capacidad de influencia en la cadena de valor de la organización, lo cual la convierte en una ventaja competitiva dado que aumenta la efectividad en los resultados esperados. A su vez, genera nuevas oportunidades al optimizar la utilización de la información dentro de las áreas de la institución. Por este motivo, la información representa un activo destacable para alcanzar la excelencia en la gestión administrativa.

Sin embargo, conociéndose el nivel de importancia de la información para la toma de decisiones, en la actualidad, los colaboradores de las instituciones de Educación Superior se muestran lentos o desinteresados por hacerla llegar a las áreas que la necesitan para mejorar su gestión y decisión en los diferentes procesos o actividades que ejecutan otras personas. Siendo esto, uno de los problemas a perfeccionar en el funcionamiento y optimización en la prestación de los servicios.

Es importante en este apartado, comentar los argumentos de Aparisi y Ripoll (2001) relacionado a las nuevas Tecnologías de la Información. Ambos autores, coinciden en que los sistemas informativos han favorecido el progreso de la gestión y el cambio, tanto en lo referente a la recopilación de información, como a su procesamiento. Esto ha permitido, que las instituciones se interesen cada vez más por el empleo de nuevas herramientas o sistemas de gestión con mayor potencialidad y agilidad, pues de esta manera se consigue un análisis en la toma de decisiones desde diferentes escenarios.

Este criterio de los autores, fortalece la idea de integrar diversos sistemas de gestión en las instituciones en aras de lograr una información más confiable para la administración de los procesos.

b) Medida basada en el logro de los objetivos

El alcance de la Gestión de Cambio ha conllevado a ampliar el radio de acción de los Modelos de Gestión, concordando con Ripoll et al. (1997), Tamarit (2002) y Pérez Barral (2014). Bajo esta perspectiva, el autor considera que el éxito del modelo se basa en el logro de objetivos propuestos por la institución mediante el proceso de dirección estratégico planteado por la institución, tratándose de atender de manera directa los aspectos medibles desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo para lograr el éxito de forma global. A su vez, la dirección administrativa debe estar enfocada a situaciones internas y externas que se generan a partir del comportamiento de los empleados y usuarios que trabajan y reciben servicios en la institución.

En tal sentido, se coincide con los objetivos que proponen Quesada y Pérez Barral (2007) en sus investigaciones relacionadas a Modelos de Gestión Contable, estos se resumen en: a) controlar el grado de eficiencia de las actividades que se ejecutan; b) implementar el proceso de mejora en todas las áreas de la institución; c) lograr una cultura de gestión en los colaboradores; d) planear, ejecutar y controlar el presupuesto de cada dirección y, e) mejorar las estrategias de dirección, de presupuesto y control de costos indirectos en la organización. No obstante, el autor de esta tesis considera que se puede considerar también la identificación y selección de los procesos que agregan valor a la institución.

Experiencias prácticas en empresas productivas y de servicios evidencian que el Modelo de Gestión de Cambio ha sido considerado por las organizaciones como exitoso, aun cuando no se hayan tomado decisiones finales, puesto que la finalidad es disponer de un sistema de gestión y control en un determinado momento del tiempo, y dicho objetivo ha sido alcanzado en cada uno de los estudios mencionados, lo cual ha sido argumentado por: Bescos y Cauvin (2000); Tamarit (2002); Pérez Barral (2003 y 2014) y, Smith (2003).

c) Medida basada en la diversidad de usos de la información

Esta medida se sustenta en el criterio de que cuanto más amplio sea el uso de la información del modelo de gestión de cambio, mayor éxito se consigue en la implementación del mismo, como exponen: Cotton (1993); Friedman y Lyne (1995 y 1999). Pues, facilita informaciones de gran utilidad para la gestión y la toma de decisiones entre las que se pueden mencionar: estrategias de desarrollo para los servicios ofertados; conducción de procesos de mejora de calidad; identificación de oportunidades de desarrollo e inversión; así como orientación precisa de la estrategia a seguir en la institución a partir de resultados obtenidos en los diversos procesos que agregan valor. Bajo estos argumentos, el uso óptimo de la información coadyuva al proceso de retroalimentación hacia el interior de la gestión de la organización.

d) Medida basada en el mantenimiento del modelo

La perspectiva del mantenimiento del Modelo de Gestión de Cambio tiene lugar cuando se lo utiliza para alcanzar un determinado objetivo estratégico en un momento determinado de tiempo, como puede ser el análisis de una determinado proceso y/o actividad, siguiendo a Nanni et al. (1992) o desarrollar un sistema de control, de acuerdo con Cooper (1995). De acuerdo a los criterios mencionados, aunque el modelo no se subsista por un tiempo prolongado, puede ser exitoso si ha cumplido el objetivo fijado para el cual fue creado y si logra mantener su funcionamiento con informaciones oportunas para la toma de decisiones en la institución de educación superior.

Se concuerda con los criterios de Hicks (2003) y Pérez Barral (2014), cuando argumentan que los directivos prefieren con la finalidad de evitar incertidumbre y resistencia al cambio en la organización, contar con un sistema integral, sistémico y dinámico, y que el mismo sea adaptable a los cambios que van ocurriendo en la empresa y su entorno, y su valoración en cuanto al éxito o fracaso estaría en dependencia de la satisfacción y ejecución de los colaboradores de la organización y a la valoración del personal administrativo.

e) Medida basada en el incremento del beneficio

Esta medida se basa en la determinación de la utilidad, con el propósito de optimizar la cantidad y calidad de los beneficios generados en la gestión de las diversas áreas funcionales de la institución. De acuerdo a esta apreciación, se considera su éxito cuando se incrementan las utilidades a un costo no elevado y proporciona satisfacción en los usuarios internos y externos. Esta medida ha constituido el indicador de éxito del Modelo de Gestión de Cambio según diferentes investigaciones: Shield (1995); Foster y Swenson (1997); y Byerly et al. (2006).

Siguiendo el criterio de Foster y Swenson (1997), las áreas en las que se ha evidenciado la obtención de mayores beneficios a partir de la implementación del modelo son: a) análisis de la rentabilidad de los servicios; b) apoyo a los costos indirectos; c) marketing y ventas; d) diseño del producto o servicio; e) satisfacción del usuario y, f) distribución. No obstante, el autor de este estudio considera que también aporta beneficios en la gestión de la calidad de los servicios, gestión de los procesos, y en la toma de decisiones en los diversos niveles administrativos. Estas áreas generan información rápida acerca de los beneficios, porque de una forma u otra dependen de la eficiencia en la gestión de los procesos y las actividades que se desarrollan en una organización. A su vez, sirve para medir el grado de relación inter e intradepartamental que se genera en la fluidez de la información y en la comunicación.

Otros estudios corroboran de igual manera el grado de beneficio que concibe un modelo de gestión de cambios en los procesos administrativos. Al respecto, apuntan o señalan que el Modelo de Gestión de Cambio es muy eficaz en decisiones de gestión basadas en la información, en disminución de costos, y en adopción de decisiones estratégicas oportunas con relación a la fijación de precios y, en la determinación del costo objetivo según Castelló y Lizcano (2003).

f) Medida basada en la satisfacción del modelo

El éxito del Modelo de Gestión de Cambio se valora de acuerdo a la satisfacción que el mismo genera en los colaboradores de la institución. Esta medida se centra en la evaluación del éxito por los miembros de la organización, es decir, se basa en determinar cómo el éxito del sistema es reconocido y aceptado por todos empleados de las diversas áreas funcionales, como pueden ser: la máxima dirección, los directivos intermedios, los asistentes y las secretarías e incluso el personal administrativo no contable. Este indicador permite trazar y medir los objetivos estratégicos planteados y que se han de cumplir en cada una de las áreas de la organización. Su seguimiento y control puede contribuir a enfrentar tres problemas fundamentales: a) ayuda a la institución a adaptarse a los cambios; b) asumir una gestión eficaz de la ejecución y, c) poner en marcha una visión realista de las responsabilidades para cada colaborador (Castelló, 2003).

g) Medida basada en la satisfacción del usuario

Esta medida se fundamenta en la satisfacción del usuario interno y externo de la organización. El resultado favorable de las medidas anteriormente analizadas depende de la asimilación e implicación de todos los cambios acontecidos por parte de los usuarios externos y usuarios asociados a la institución. En este sentido, los usuarios internos son los que más se implican en la utilización óptima del Modelo de Gestión de Cambio, por lo tanto, la atención a los mismos por parte de los directivos debe ser de gran prioridad para que su compromiso de aportar sea efectivo en los resultados finales de los procesos.

Los colaboradores son los que pueden aceptar y mejorar el modelo de gestión en la organización, o sea, adaptarse y comprometerse con el cambio porque son los que ejecutan las actividades con o sin valor añadido, y la reducción de estas últimas depende en gran medida de la acción diaria, práctica y consciente en el puesto de trabajo. De esta manera y tomando en cuenta las medidas de éxito o fracaso del Modelo de Gestión de Cambio, se evalúa en el próximo epígrafe varios modelos que se revisaron y estudiaron en la literatura consultada, y que facilitan la investigación propuesta.

3.1.5. Modelos determinantes para el éxito del modelo de gestión de cambio

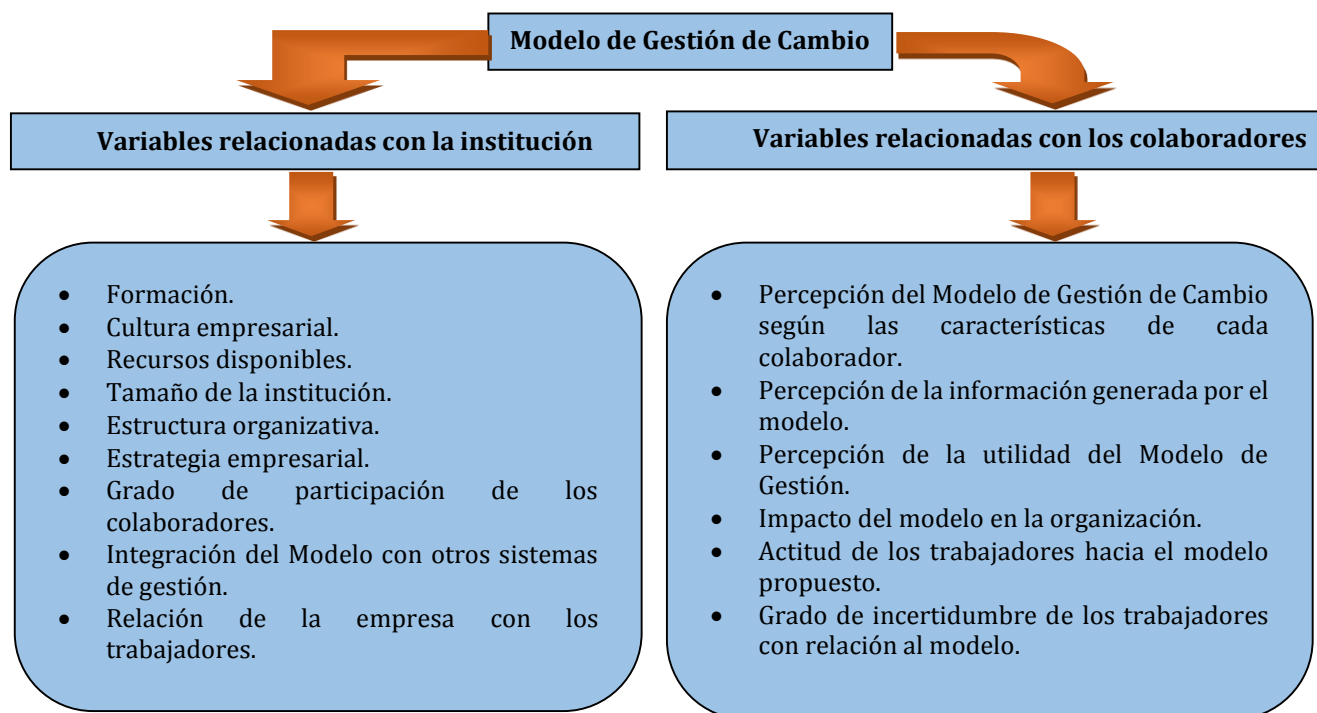
Según la literatura consultada se puede apreciar que Tamarit (2002) y Pérez Barral (2003, 2014), realizaron un estudio profundo de los diversos modelos de gestión de cambio y se pudo corroborar que habían sido diseñados modelos de gestión de cambios a partir de estudios de variables relacionadas con el éxito o fracaso del Modelo de Gestión de Cambio tanto en empresas productivas como de servicios. El Apéndice D., muestra algunos de los resultados de los estudios mencionados.

A su vez, otros autores, reconocen la importancia de identificar las variables que más inciden en el éxito o fracaso del Modelo de Gestión de Cambio en sentido general, entre los que se destacan: Kaplan y Anderson (2004); Kinsella (2004); Kocakulah y Basham (2004); Kiani y Sangeladji (2006); Ooi y Soh (2006); Sievanen y Tornberg (2006). Para estos autores, las variables más influyentes en el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio se relacionan específicamente con la organización y con el comportamiento de los colaboradores, las cuales se muestran más adelante en el Esquema 3.

De la misma manera, existen otras variables que influyen en el modelo así descrito, estas son: a) uso adecuado de la información brindada por el Modelo de Gestión de Cambio; b) grado de dificultad en la recogida de datos y procesamiento de la información, c) incomprensión de los colaboradores cuando su actividad se considera de poco valor o de ningún valor añadido.

Por consiguiente, existen variables que deben priorizarse en la institución para obtener un resultado positivo en el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio que se desea, estas son: 1) estrategias y objetivos de la organización; 2) apoyo de directivos, personal contable y personal no contable; 3) grado de claridad que se logre por parte de los colaboradores acerca del sistema deseado; 4) reducción de costos inherentes a la implementación del Modelo de Gestión de Cambio; 5) divulgación relacionada con el éxito y fracaso del sistema en algunas instituciones de educación superior; 6) adecuado diseño del Modelo de Gestión de Cambio con relación a la estructura organizativa; 7) evaluación de las diferentes etapas de validación del Modelo de Gestión de Cambio en la organización; 8) valoración de la gestión y de los resultados aportados por el sistema en un período determinado.

Esquema 3. Variables que más influyen en el éxito o fracaso del modelo de gestión de cambio.



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

En el epígrafe siguiente se realiza un análisis de las variables relacionadas con la institución y con el comportamiento de los colaboradores, las cuales influyen directamente en el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio según los autores mencionados con anterioridad. Revisada la literatura y analizados los estudios empíricos, entre los que se encuentran: Bescos y Cauvin (2001); Anderson et al. (2002); Besco (2002); Tamarit (2002); Balachandran y Sundar (2003); Bescos (2004); Chenhall (2004); Smolje (2004); Kianni y Sangeladji (2006) y, Pérez Barral (2003 y 2014), se ha corroborado que las variables que afectan a la organización influyen de manera inesperada con relación al contexto donde se implementa el Modelo de Gestión de Cambio (Ver Apéndice E.).

En otro sentido, la no preparación al cambio en los procesos administrativos generan una gran resistencia al mismo y un alto grado de incertidumbre, y con ello, al fracaso de la implementación del modelo, tal como explican Fernández (1999), y Tamarit (2002), observándose que aun cuando el modelo proporciona una información útil para la toma de decisiones, ello no se traduce en un aumento de los beneficios, en concordancia con Besco y Cauvin (2000); González (2003); Dahlgren et al. (2004) y, Pérez Barral (2005 y 2014). Esta apreciación, conlleva a estudiar la manera de potenciar el uso de la información contable en la organización, tal como han hecho Eaton y Bawden (1990); De los Reyes

(1998); Pérez Barral (1999); Jermias (2001); Ripoll y Balada (2001); Caldera (2003); Hicks (2003); Dahlgren et al. (2004); Cokins (2005); Sharman (2005) y Pérez Falco (2008).

En tal sentido, se deberán analizar los diferentes cambios que son necesarios para desarrollar las actividades y procesos al interior de la institución, apreciándose las posibles barreras que limitan la implementación del Modelo de Gestión de Cambio, lo cual ha sido expuesto por: Baxendale y Raju (2004); Kasperskaya (2004); Sharman (2005) y, Stenzel y Stenzel (2007).

Conociéndose los argumentos anteriores, se analizan las variables que afectan directamente a la organización según los modelos empíricos consultados. Las variables relacionadas con la organización, responden a los sistemas de control y depende del contexto en el cual la información del modelo es utilizada, coincidiendo con: Malmi (1997 y 1999); Friedman y Lyne (1999); Jermia (2001); Anderson et al. (2002); Sablón (2003); Ruíz y García (2005). De esta manera, se encuentra relacionado con las variables que afectan a la organización, las cuales deciden el grado de éxito experimentado por los que adoptan el Modelo de Gestión de Cambio, siguiendo a Caldera (2003) y Chenhall (2004).

Algunas de las variables estudiadas por dichos autores y que serán consideradas en esta investigación, son: características de la organización; estructura organizativa; estrategia adoptada por la institución; cultura de las empresas; ayuda de los altos ejecutivos; colaboración de los empleados de la institución; claridad; correlación del Modelo de Gestión de Cambio con el sistema de evaluación; relación del modelo con otros sistemas de mejora continua, y relación de la organización con los colaboradores.

Se debe considerar que, bajo el contexto de las empresas ecuatorianas el nivel de comportamiento o de influencia de dichas variables pudiera ser diferente con respecto al éxito o fracaso del diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio. A continuación se hace una valoración de las variables anteriormente mencionadas:

Características generales de la institución

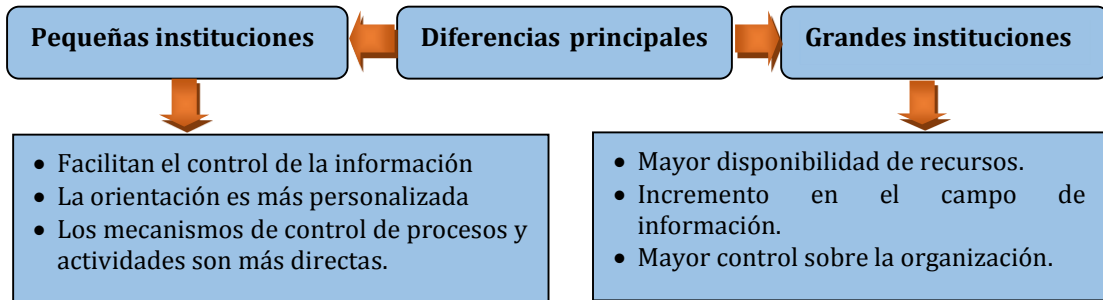
Se considera que el contexto está dado por las características de la organización donde se aplica el Modelo de Gestión de Cambio. Los autores consultados consideran que las variables más influyentes sobre el éxito o fracaso del Modelo de Gestión de Cambio, y que se relacionan con las características generales de la institución, son: a) tamaño de la organización; b) recursos disponibles y, c) sistema de costo.

a) Tamaño de la organización

El tamaño de la institución es una variable importante en la decisión de modelos complejos de administración, coincidiendo con Besco y Cauvin (2001); Anderson et al. (2002); Armstrong (2002); Drennan y Kelly (2002); Chenhall (2003); Dowdle et al. (2007). El comportamiento de esta variable es diferente en los contextos siguientes: a) empresa de pequeña dimensión y, b) empresas de gran

dimensión según los autores: Armstrong (2002); Balachandran y Sundar (2003); Besco et al. (2003); Castelló y Lizcano (2003); Chenhall (2004) (Ver Esquema 4).

Esquema 4. Principales diferencias entre pequeñas y grandes instituciones



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

Las pequeñas empresas no son consideradas las más adecuadas para adoptar e implementar el Modelo de Gestión de Cambio (Besco et al., 2003; Castelló y Lizcano, 2003, y Quesada y Pérez Barral, 2007). Estas son organizaciones que generalmente carecen de recursos materiales y financieros como para poder solventar una innovación de que por su naturaleza ya es costosa. De la misma manera, la alta dirección de este tipo de organización no siempre apoya cambios que sean de alto riesgo y que impliquen un desembolso importante de dinero.

Los éxitos de mayor trascendencia en la adopción e implementación del Modelo de Gestión de Cambio se registran en empresas que son grandes como bien se ha expresado con anterioridad, demostrado a través del estudio de los diversos modelos que sustentan las investigaciones realizadas por autores como: Davies y Sweeting (1993); Innes y Mitchell (1995); Krumwiede (1998); Innes et al. (2000); Tamarit (2002); Besco et al. (2003); Castelló y Lizcano (2003). Coinciden además, que la variable objeto de estudio es considerada como significativa para el éxito del Modelo de Gestión de Cambio. Este tipo de empresa, garantiza la asimilación y adaptación de cambios organizaciones tanto desde el punto de vista organizativo como tecnológico cuando se lo propone.

b) Recursos disponibles

Esta variable es una de las más representativas, pues influye de manera directa e indirecta en la implementación del Modelo de Gestión de Cambio. Los autores: Tamarit (2002); Besco et al. (2003); Castelló y Lizcano (2003) y, Vargas (2003), demuestran que estos deciden gran parte del éxito en la adopción e implementación del modelo de gestión de cambio. Siguiendo el criterio de los autores: Innes et al. (2000); Drury y Tayles (2001); Fulmer y Bernard (2001); Jermias (2001); Hicks (2003); Baxendale y Raju (2004), y Stenzel y Stenzel (2007) con respecto a esta variable, es importante la integración y combinación que debe mostrarse entre los distintos recursos disponibles para lograr objetivos y metas que se ha propuesto la organización.

De esta manera, es necesario destacar el grado de optimización en el empleo adecuado de los recursos que se debe conseguir para que el sistema sea eficiente, eficaz y efectivo para su durabilidad como herramienta fundamental para la toma de decisiones.

Los recursos más mencionados en la literatura, son: a) tiempo; b) tecnología de la información o sistema de información; c) recursos para formación y capacitación; d) consultores externos o personal de formación externa y, e) colaboradores internos de la institución.

Relacionado con el tiempo, el modelo requiere de una gran inversión de tiempo para su desarrollo por parte de las máximas autoridades, los contables y el personal de informática, concordando con Besco et al. (2001), y Cagwin y Bouwman (2002), lo cual no sucede así en la vida práctica de la implementación del modelo en varias organizaciones.

La tecnología de la información o sistema de información es un recurso que en gran medida decide si la organización implementa un modelo de gestión para el cambio integral de una institución. Según autores, como: Aparisi y Ripoll (2001); Marshall (2002); Balachandran y Sundar (2003); Castro (2004); Kocakulah y Basham (2004), y Stenzel y Stenzel (2007), le otorgan un grado de importancia alto a la utilización de las tecnologías de la información aun cuando una organización no decida adoptar el Modelo de Gestión de Cambio, pues esta garantiza la rapidez con que la misma opera entre las diversas áreas funcionales e implica a una mayor cantidad de personas en la toma de decisiones.

La capacitación y formación del personal decide en gran medida el éxito de un modelo y la eficiencia de una empresa, de acuerdo con Buenos (2003), y Muras y Rodríguez (2003). En algunos estudios de Briers y Fong (2001), detectaron una carencia de entrenamiento, capacitación y desconocimiento del Modelo de Gestión de Cambio en empresas que manifestaron la intención de adoptarlo. En este sentido, los directivos deberían preguntarse de qué manera se puede favorecer el desarrollo de las capacidades, siguiendo a Yasin et al. (2002); Brewer et al. (2002 y 2003); Castelló (2003); Serra y Bescos (2003); Sprinkle (2003); Valle y López (2003), y Williams y Seaman (2005). Según el criterio de estos últimos, las personas son fuente de valor en las organizaciones, por ello su formación y capacitación agrega valor al funcionamiento del Modelo de Gestión de Cambio. A su vez, la formación y preparación sobre el modelo garantiza una mejor utilización de las potencialidades del modelo y un mayor rendimiento en la información que se envía y procesa a través de éste.

Siguiendo a varios autores plantean que los directivos y el personal contable juegan un papel importante en el éxito de la implementación del Modelo de Gestión de Cambio por su nivel decisor en la toma de decisiones: Escobar et al. (2003); Nachtmann y Needy et al. (2003); Needy et al. (2003); Chenhall (2004); Kinsella (2004); Cokins (2005), y Cross (2007); aunque también los demás colaboradores de la empresa contribuyen al éxito del modelo desde el mismo momento que lo aceptan para mejorar los niveles de gestión en las diferentes áreas de la organización.

De acuerdo a los autores consultados todos mantienen el criterio de que la organización que no cuente con los recursos mínimos indispensables como los expuestos anteriormente, difícilmente podrá conseguir que se asimile y acepte el diseño e implementación de un Modelo de Gestión de Cambio.

c) Sistema de costo

Con relación a los sistemas de costos, se debe señalar que la organización que utiliza el sistema de costo tradicional puede obstruir el objetivo que se persigue con un Modelo de Gestión de Cambio, pues no son compatibles con modelos de gestión avanzados, por las propias limitaciones que presenta el mismo para la toma de decisiones. Generalmente las empresas utilizan un sistema de costo con gran énfasis en el control, excluyendo el apoyo a la planificación con enfoque proactivo, concordando con McNair (1990) y Nogueira (2002). Sin embargo en la actualidad se le da más prioridad a la gestión que al control y la determinación del costo de los productos o servicios. A su vez, la información obtenida es limitada (información cuantitativa) para la toma de decisiones, dado los cambios existentes en el comportamiento de los costos y el incremento en la variedad de los servicios ofertados.

d) Estructura organizativa

La estructura organizativa se la considera como una de las variables que puede repercutir en gran medida sobre la implementación del Modelo de Gestión de Cambio, tal como exponen: Freeman (1998); Krumwiede (1998); Araújo (2000); Tamarit (2002); Caldera (2003); Chiu et al. (2003), y Smolje (2004). Con respecto a ello, se debe estudiar las causas y efectos que se generan al poner en práctica al Modelo de Gestión de Cambio, puesto que las actividades constituyen procesos que traspasan los límites departamentales y alteran las áreas de responsabilidad, sobre todo en aquellas que demoran tiempo tratando de implementarlo, de acuerdo con Tamarit (2002) y Caldera (2003).

A criterio del autor del presente proyecto, el grado de interrelación que tiene el área administrativa con la financiera es lo que debe facilitar la implementación del modelo. Según la bibliografía consultada se considera a la variable analizada por los autores como importante, con relación al éxito que puede alcanzar el Modelo de Gestión de Cambio en la implementación, pero no como determinante.

e) Estrategia institucional

La estrategia para la organización es otra de las variables importantes a considerar. Según criterio de Ramírez et al. (2003), constituye el conjunto de todas aquellas acciones planificadas que esta tiene anticipándose a los cambios que se presentan en su entorno, sus usuarios y competidores. Lo esencial en la estrategia es ofrecer un producto o servicio único, algo distintivo y, ofrecer al usuario utilidades efectivas y que nadie ofrezca en un determinado mercado, de acuerdo con Dowdle et al. (2007).

A criterio del autor de esta investigación, la estrategia institucional debe abarcar todas las áreas de la organización, es decir, no solo se la puede apreciar desde una perspectiva de desarrollo global. En este sentido, debe tener presente aspectos como: análisis estratégico de costos, de *marketing*, de precios, de servicios. Asimismo, debe estar encaminada a la satisfacción total de los usuarios internos y externos de la institución. El análisis estratégico debe basarse en una política corporativa a largo plazo, que fije claramente lo que hay que hacer para mejorar, en concordancia con Ripoll y Balada (1994).

El Modelo de Gestión de Cambio debe estar relacionado con la estrategia competitiva, por consiguiente debe centrarse en medir el costo de aquellas actividades relacionadas con la estrategia y que decida desarrollar la institución, por ejemplo: diseño de servicios; bajos costos; combinación de servicios; precios de servicios; impacto de la tecnología en el costo, entre otras, coincidiendo con Tamarit, (2002). Este punto de vista, posibilita que el Modelo de Gestión de Cambio satisfaga la demanda de información de la estrategia competitiva decidida por la máxima dirección de la institución y aceptada por los colaboradores de la misma.

f) Cultura organizacional

La cultura organizacional forma parte de los pilares fundamentales en el camino hacia la competitividad. Las instituciones deben evaluar y reconocer los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia empresarial, promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción a través de la comunicación como elemento clave para el cambio de cultura (valores compartidos), y trabajar (transformar, reducir o eliminar) sobre aquellos elementos que pudieran entorpecer tales objetivos.

Es de suma importancia que las instituciones mantengan con sus colaboradores: a) grado de comunicación adecuado; b) conocimiento en los colaboradores acerca de la historia de la constitución; c) personalidad propia de la institución en sus colaboradores; d) adecuado nivel de escucha entre los diferentes niveles jerárquicos; e) sentido de pertenencia en el puesto de trabajo; f) educación en el trato a los usuarios y, g) fidelidad a las costumbres y tradiciones de la organización.

Siguiendo el criterio de algunos autores como: Barrachina (2001), y Tamarit (2002) y, Canen y Canen (2006), han tratado el tema de las dimensiones de la cultura y su relación con el Modelo de Gestión de Cambio. Han corroborado en sus investigaciones que la variable cultura empresarial en todas sus dimensiones, ejerce una influencia significativa en el éxito o fracaso del Modelo de Gestión de Cambio, algunas de estas dimensiones, son: a) grado de diferencias culturales de los miembros de la organización; b) grado de temor al cambio; c) culturas individualistas frente a culturas colectivas y, d) culturas que esperan resultados a largo plazo frente a culturas que esperan resultados a corto plazo.

Ha criterio del autor considera que la variable en análisis y sus dimensiones son muy importantes a considerar en el estudio de la posibilidad de implementar el Modelo de Gestión de Cambio en las organizaciones ecuatorianas. De acuerdo con la literatura revisada, se menciona a otras variables que se identifican de igual manera con la organización e influyen en el éxito del Modelo de Gestión de Cambio, estas son: a) apoyo de la alta dirección; b) formación sobre el modelo; c) participación de todos los colaboradores de la institución; d) existencia de objetivos claros y consensuados; e) relación del Modelo de Gestión de Cambio con el modelo de evaluación de la organización; f) relación del Modelo de Gestión de Cambio con otros modelos de mejora continua y, g) relación de la empresa con los colaboradores. Estas variables serán evaluadas a continuación considerándose para ello investigaciones más recientes.

a) Apoyo de la máxima dirección

Esta es una de las variables que influyen directamente en el éxito del diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio y en otras temáticas de gestión, así lo argumentan los resultados obtenidos en los estudios de autores como: Serra y Bescos (2004); Pérez Barral (2005); Quesada y Pérez Barral (2007), y Pierre y Pérez Barral (2007), con experiencia en la práctica empresarial. Es necesario indicar que, los directivos no siempre actúan de la misma manera en todas las organizaciones aun cuando las situaciones presentadas sean similares, ya sea, con respecto a la organización o a los colaboradores que la conforman. En ocasiones, este comportamiento ocurre porque no siempre participan en determinadas actividades que ayudan a su formación para la toma de decisiones, delegando sus responsabilidades en otros subalternos.

Para el autor, el apoyo de la máxima dirección puede influir de manera positiva sobre aquellos colaboradores que aún no están totalmente convencidos de la necesidad de asimilar y adoptar el Modelo de Gestión de Cambio para mejorar la el desempeño de las actividades administrativas que ejercen y, la toma de decisiones de la organización.

b) Formación

Con anterioridad se comentó que aquellas empresas que tuvieran mayor cantidad de recursos, tenían mejores posibilidades y probabilidades de tener éxito en la adopción e implementación del Modelo de Gestión de Cambio. Con la variable formación, ocurre algo similar, en la medida que la organización disponga de mayores recursos económicos y financieros podrá invertir en proyectos, conferencias, cursos de capacitación y eventos. La formación de los colaboradores sobre los aspectos técnicos contribuye a reducir el temor a la implementación del Modelo de Gestión de Cambio, y coadyuva a optimizar el análisis y procesamiento de la información que genera el modelo.

c) Participación de todos los colaboradores de la organización

La aceptación del Modelo de Gestión de Cambio por todos los colaboradores garantiza de antemano un paso importante en el éxito del modelo para la organización, porque facilita el grado de asimilación e identificación de todos los miembros de la institución que no estén relacionados directamente con el modelo, coincidiendo con Tamarit (2002); Cokins (2005), y Canen y Canen (2006). Esto es posible cuando los empleados participan y se implican activamente en todo el proceso de adopción e implementación del modelo de gestión, así como en la manera de emplear la información que genera el sistema para la toma de decisiones.

Varios estudios abordan el tema del fracaso del Modelo de Gestión de Cambio cuando no existe participación directa por parte de los colaboradores de la organización, como son: Armstrong (2002); Castelló y Lizcano (2003); Cokins (2005), y Canen y Canen (2006). Con relación a este criterio, se debe apuntar que la aceptación, adopción y responsabilidad del modelo no debe quedar únicamente en el personal financiero, si se tiene en cuenta que el diseño del mismo abarca todas las áreas de la institución.

d) Existencia de objetivos claros y consensuados

Generalmente la organización traza sus estrategias de la que se derivan un grupo de objetivos a cumplir por todos los colaboradores, algunos de estos pueden ser: a) establecer un modelo de cálculo de costos; b) estudiar la cadena de valor para la planificación estratégica de la institución; c) mejorar los procesos de calidad; d) diversificar la oferta de servicios; e) mejorar la gestión de la institución; f) aumentar volúmenes de ventas y, g) fidelizar a los usuarios, esto de acuerdo a criterios de Tamarit (2002); Pérez Barral (2003); Baxendale y Raju (2004); Sharman (2005), y Stenzel y Stenzel (2007).

En trabajos de Anderson (1995), se plantea que la incertidumbre y la falta de claridad en los objetivos perseguidos influyen en el desarrollo de una innovación como es el Modelo de Gestión de Cambio, siendo necesario para esclarecerlos, conocer la finalidad del modelo, los recursos disponibles para desarrollarlos y los usuarios de la información, siguiendo a Tamarit (2002). Bajo esta evidencia, se ha comprobado que la falta de comunicación entre la máxima dirección de la institución y los colaboradores acerca de los objetivos de la empresa ha contribuido al fracaso del Modelo de Gestión de Cambio.

e) Relación del Modelo de Gestión de Cambio con el modelo de evaluación de la organización

La información que brinda el Modelo de Gestión de Cambio genera la necesidad de tomar decisiones en determinados aspectos de la organización, como pueden ser: eliminación de un servicio; reducción de un determinado personal de la institución; nuevas formas de evaluar el rendimiento de los colaboradores, así como, cambios de niveles jerárquicos dentro de la organización o entre los empleados. Estas cuestiones pueden traer consigo cierta resistencia de los colaboradores si no existe una adecuada preparación de los mismos respecto al Modelo de Gestión de Cambio.

La información proporcionada por el Modelo de Gestión de Cambio para evaluar la gestión alcanzada en la organización, se relaciona de manera directa con la forma de estimulación salarial de los colaboradores de la organización y otros tipos de estímulos que pueden ser morales o materiales. Al respecto, esta relación se comporta de manera significativa en el éxito del Modelo de Gestión de Cambio, según lo expuesto por: Tamarit (2002); Balachandran y Sundar (2003); Chenhall (2004), y Pérez Barral (2014).

Los autores referidos consideran la variable objeto de estudio como importante para el éxito del Modelo de Gestión de Cambio, sobre todo cuando centraron sus criterios en las expectativas salariales y de promoción de los colaboradores en correspondencia con el rendimiento y productividad en sus puestos de trabajo.

f) Relación del Modelo de Gestión de Cambio con otros modelos de mejora continua

La implementación del Modelo de Gestión de Cambio no limita la existencia de otras técnicas de mejora continua en la organización. La adopción con éxito del modelo requiere la aplicación de otras técnicas de gestión como pueden ser: gestión de la informatización, gestión por procesos, costos de calidad, cuadro de mando integral, capital intelectual, gestión del conocimiento u otros existentes que mejoren la gestión y la toma de decisiones de la institución.

En los estudios realizados por Tamarit (2002); Castelló y Lizcano (2003); Baxendale y Raju (2004), y Stenzel y Stenzel (2007) acerca de las empresas que han implementado el Modelo de Gestión de Cambio con éxito, se identifica que se han desarrollado con antelaciones otras innovaciones, logrando con ello la disolución de barreras estructurales antes de la implementación del modelo. Generalmente, los resultados de algunos estudios empíricos de los autores mencionados anteriormente, exponen que la variable influye en el éxito del Modelo de Gestión de Cambio siempre y cuando estén aplicadas previamente innovaciones relacionadas con la mejora continua de la organización.

g) Relación de la institución con los colaboradores

La información respecto a los cambios que van a ocurrir con la implementación del Modelo de Gestión de Cambio es muy importante para los colaboradores, porque de ello depende la permanencia de estos en la institución o en el puesto de trabajo. Los empleados son los encargados en apoyar totalmente la aplicación de una innovación, tal como exponen: Tamarit (2002); Kinsella (2004); Dowdle (2007), y Stenzel y Stenzel (2007), o por el contrario, pueden crear barreras para su no adopción, incentivando de esta manera un entorno de indiferencia, temor e incertidumbre dentro de la organización, conllevando a la implementación del sistema a un fracaso rotundo (Pérez Barral, 2005). A su vez, cuando el análisis se dirige a la reducción de plazas de los colaboradores, la variable no contribuye a ejercer influencia positiva con relación a la implementación del modelo, según el criterio de Cross (2007). Este tipo de comportamiento permite evaluar el comportamiento de los colaboradores, según la percepción que tienen estos con relación al Modelo de Gestión de Cambio.

3.1.6. Variables relacionadas con el comportamiento de los colaboradores de la organización. Tipos de percepción

Varios estudios revelan que el comportamiento de los colaboradores en la institución genera algún grado de influencia en el éxito o fracaso que se pueda lograr con una innovación para la organización, ellos son los encargados de aceptarla o rechazarla según el grado de afectación que les confiere, de acuerdo con Baxter y Fong (2003); Caldera (2003), y Castelló y Lizcano (2003).

Se debe destacar, que el comportamiento de los colaboradores no es igual de un área o departamento de trabajo con respecto a otro de la propia institución, lo cual manifiesta que existe una variabilidad con respecto a la percepción que se tiene sobre la introducción de un nuevo modelo de gestión, y con ello se puede valorar el modelo según el grado de utilidad, de importancia para la toma de decisiones, del nivel de información que provee y de la forma en que lo hace. Por ejemplo: los colaboradores del área financiera se muestran abiertos con la posible adopción de un Modelo de Gestión de Cambio para mejorar la toma de decisiones de sus funciones, dado el grado de información útil que genera el mismo para su trabajo, en aras de mejorar la gestión de sus servicios.

Sin embargo, personal ajeno a la actividad administrativa y contable, reflejan casi siempre resistencia a la introducción de nuevos modelos de gestión de cambio, sobre todo si son afectados directa o indirectamente en la permanencia del puesto de trabajo en la institución. En sentido general, los colaboradores administrativos o no, comunican diversos temores y estados de ánimo como respuesta a la implementación de un nuevo modelo, tales como: a) indiferencia; b) rechazo; c) falta de conocimiento y, d) nivel de credibilidad. Estos modos de comportamiento están estrechamente relacionados con el grado de percepción que se ha creado o transmitido a los empleados, unido al estado de inseguridad respecto a su puesto de trabajo, nivel de protección y apoyo de la máxima dirección de la empresa: Quesada y Pérez Barral (2007).

Dada la importancia que reviste el estudio de esta variable se analizan diferentes tipos de percepciones relacionadas con el Modelo de Gestión de Cambio según las características de los empleados, la información generada por el modelo, su utilidad y, el impacto de este en la organización.

a) Percepción del Modelo de Gestión de Cambio según las características de los colaboradores

Este tipo de percepción se relaciona con la actividad que realiza el empleado en la institución, en función de ella la valoración hacia el modelo puede ser más o menos objetiva.

Existen variables que describen detalladamente las características de los colaboradores: a) nivel de conocimiento; b) personalidad; c) responsabilidad para con la institución; d) años de experiencias; y, e) nivel de educación. Estas variables pueden influir en la percepción que tengan los individuos del cambio organizacional. Algunas de estas variables y otras que no se detallan han sido abordadas por algunos autores, entre los que se encuentran: Cotton et al. (2003); Kline (2003); Saulpic y Mendoza (2003); Schoute (2003), y Quesada y Pérez Barral (2007 y 2014).

A su vez, la entrega del personal con relación al modelo es una de las características principales en las instituciones con éxito en la implementación y, por el contrario, la falta de compromiso y responsabilidad contribuyen a un posible fracaso del modelo en la práctica. Esta percepción se aprecia en modelos empíricos de diferentes autores como: Glisby y Holden (2004); Maiga y Jacobs (2003), y Bjorkman y Lu (2005), donde explican que el grado de participación de los colaboradores de las diferentes áreas constituye una variable importante para la adopción e implementación del modelo propuesto en esta investigación.

Ha criterio del autor, se considera que la percepción de cada empleado está sujeta a la manera de interpretar los cambios de la organización, y, en ello repercute: a) la disposición de colaborar con el modelo; b) fidelidad hacia la institución; c) nivel de conocimiento para realizar sus funciones; d) necesidad del cambio hacia lo nuevo y, e) nivel de responsabilidad que tiene en la organización.

b) Información propuesta por el modelo

Los colaboradores de la institución al tener una percepción reacia con relación al sistema, también mostrarán un comportamiento distinto con respecto a la información que genera el Modelo de Gestión de Cambio. En este caso, suele ocurrir una comparación tradicional entre la información recibida por el sistema anterior y que utiliza la organización hasta el momento, y la suministrada por el nuevo sistema. Sin embargo, se ha podido apreciar en la literatura consultada que la información que proporcionan estos tipos de modelos de gestión es muy superior en calidad y tiempo, dado que genera información relacionada con el entorno interno y externo de la misma y es proactiva para la toma de decisiones. Asimismo, las investigaciones empíricas corroboran que las informaciones suministradas son positivas y estadísticamente significativas.

Se debe manifestar que existen algunas características de la información suministrada que marcan la diferencia con modelos ya considerados tradicionales, por ejemplo: a) relevancia; b) oportunidad; c) precisión; d) concreción; e) calidad y; f) rapidez. Esto influye en la decisión de considerar esta variable como necesaria para la toma de decisiones.

c) Utilidad del Modelo de Gestión de Cambio

Según Tamarit (2002), la percepción sobre la utilidad de una innovación se relaciona directamente con el grado de satisfacción que proporciona a los usuarios el sistema. Bajo esta perspectiva, es importante aprovechar de manera óptima la información suministrada por el Modelo de Gestión de Cambio para realizar con eficiencia el trabajo asignado. El autor de esta investigación considera que, la Utilidad del Modelo de Gestión de Cambio puede considerarse positiva cuando: a) se consolidan los objetivos del modelo con la mejora del trabajo; b) existe aceptación por los empleados; c) mejora la gestión de los procesos y actividades; d) reduce el tiempo de realización de las actividades que se ejecutan; e) mejora la calidad de la información suministrada; f) facilita el cumplimiento de los objetivos; g) facilita la introducción de mejoras en la organización; h) estimula al rendimiento del personal y, i) se adapta e integra a otros sistemas existentes.

Otro criterio importante que aporta Tamarit (2002), está relacionado con la diferencia en la percepción del sistema que puedan tener los preparadores y los usuarios producto de la forma de empleo. Los preparadores perciben su utilidad desde el punto de vista del funcionamiento técnico del sistema y su desarrollo en las distintas fases de transición y, los usuarios desde el punto de vista de gestión y mejora para la toma de decisiones.

d) Impacto del modelo Organizativo

A criterio del autor, el impacto del Modelo de Gestión de Cambio tiene la probabilidad de ser percibido en mayor o menor medida, según el grado de satisfacción y mejora que es capaz de lograr en las diferentes áreas de la institución, con relación a: 1) eliminación o disminución de costos innecesarios; 2) calidad de la información suministrada; 3) mejora de la gestión en los procesos y actividades; 4) mejora en la relación interpersonal e interfuncional; 5) adaptación a las características y condiciones de la organización; 6) adecuación a modelos o sistemas de gestión existentes y, 7) optimización del tiempo en la solución de los problemas.

Otros aspectos que se deben considerar en el grado de percepción de los empleados de la organización está relacionado con: a) capacidad de procesar un alto volumen de datos; b) compartir el modelo y las informaciones obtenidas con otros usuarios o departamentos ajenos al departamento administrativo o contable y, c) emplear la información para mejorar los procesos que garantizan los servicios.

Con respecto a esta variable, se ha podido comprobar con experiencias prácticas que la obtención de datos para que el modelo funcione es complejo y se crea dificultad poner al día el sistema, pues la comunicación de la información del modelo es insuficiente y tardía en ocasiones dado el desconocimiento de los empleados sobre las potencialidades del modelo, lo cual dificulta la toma de decisiones a tiempo.

Asimismo, con el personal que muestra indiferencia, desmotivación, resistencia y, limitada capacidad investigativa con respecto al modelo de gestión de cambio, la dirección de la institución debe preocuparse y ocuparse por lograr una buena: a) formación del sistema; b) capacidad innovadora; c) motivación hacia la gestión de los procesos y actividades; d) estimulación material y económica y, e) fidelidad con la institución.

Con el análisis realizado en este epígrafe, se procede a tratar en el estado del arte los aspectos que consolidan las temáticas relacionadas con los Modelos de Gestión de Cambio.

3.2. Estado del Arte

Los procesos de cambio parten de las deficiencias de una organización y se materializan cuando se diseña un modelo que contribuya a la mejora continua de los procesos y aporte a la toma de decisiones efectivas. Al respecto y relacionado a los Procesos de Mejora Continua (PMC) se han referido autores de alto prestigio entre los que se encuentran: Hernández y Coello (2002); Frías y Cuétara (2008) y, ONUDI (2010), cuyos estudios han tenido resultados en la mejora de los procesos en instituciones educativas.

A su vez, la implementación de un Modelo de Gestión de Cambio tiene una importancia alta en la aplicación práctica en la toma de decisiones y así lo han demostrado autores como Zaratiegui (1999) y Chang (2011) en sus investigaciones, cuando han probado que pueden integrarse diversos sistemas o modelos de gestión con enfoques de procesos y proyectados a la mejora de la calidad de los servicios a partir de la mejora continua.

Con respecto al análisis de la tesis, esta se enfoca de manera directa a la teoría de probabilidades de éxito o no del modelo que se plantea para su futura adopción o implementación. En este sentido, se coincide con Mayorga (2014), puesto que este tipo de estudio genera ideas que contribuyen a potenciar el estudio desde una perspectiva analítica y de toma de decisiones, ya que al mejorar la habilidad para juzgar la ocurrencia de eventos futuros, se minimiza el riesgo de fallo o errores en la toma de decisiones producto de los procesos de mejora continua. Con este análisis, se procede a desarrollar el capítulo metodológico de la investigación.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA

4.1. Diagnóstico

El trabajo se dirige hacia modelos determinados que por sus características en el diseño y contenido pueden considerarse de avanzada, pues logra integrar determinadas herramientas de gestión que potencian la información para el proceso de toma de decisiones en todas las áreas de la organización. Algunas instituciones están haciendo cambios en sus modelos de gestión para adaptarse a las nuevas políticas y regulaciones que exige el Ministerio de Educación en Ecuador y la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Innovación y Tecnología (SENESCYT). Algunos ejemplos de estos cambios organizacionales se manifiestan en las instituciones siguientes: 1) Fundación Educativa Ambato; 2) Sub Centro de Salud Ambato; 3) Hospital Indígena; 4) Universidad Técnica de Ambato; 5) Universidad Regional Autónoma de Los Andes, información que fue corroborada con personal de las instituciones, mediante entrevistas no estructuradas.

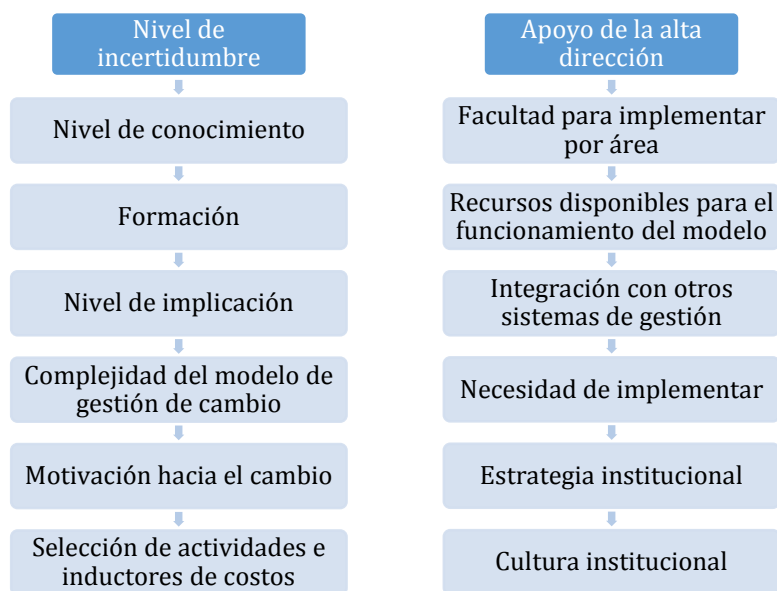
En tal sentido, las organizaciones señaladas pertenecen a la línea de servicios, y tienen como fin mejorar la gestión de sus procesos y lograr la satisfacción máxima de sus usuarios, aun cuando existen características que las diferencian unas de otras, de acuerdo a la naturaleza de su servicio como bien puede apreciarse en el Apéndice F.

Se debe señalar, que independientemente de que existan diferencias entre un tipo de institución y otra, hay aspectos que le son comunes, entre los que se destacan: entorno, competencia, proveedores, precios, y mercado, lo cual las obligan a buscar y mantener: a) sistemas informativos integrales; b) calidad de la información; c) cualificación del personal y, d) gestión de los recursos.

Con relación a un modelo gestión de cambio se aprecia que en la práctica institucional ninguno se aplica en estas instituciones, aun cuando es necesario introducir este tipo de innovación para enfrentar los actuales retos del entorno. Pues no se integran todos los empleados y docentes de la organización y porque existe resistencia por parte del personal que no es administrativo.

El análisis de variables de éxito o fracaso en el diseño e implementación del modelo de gestión de cambio, coadyuva a determinar las variables que influyen sobre el modelo que se desea adoptar para mejorar los servicios y la toma de decisiones, y de esta manera satisfacer las necesidades de los usuarios del modelo y de los usuarios externos a la institución. (Ver Esquema 5).

Esquema 5 Variables que influyen en el Modelo de Gestión de Cambio en las instituciones seleccionadas.



Fuente: Elaboración propia.

Conocidas las variables que influyen en el éxito o fracaso del Modelo de Gestión de Cambio en las instituciones mencionadas, se procede a profundizar en el análisis de estas y otras variables según otros resultados obtenidos (ver Apéndice G.) y (ver Apéndice H.) seleccionado para el sector de instituciones de educación superior con un modelo auxiliar (ver Apéndice I).

En aras de lograr una mayor claridad en la investigación, el estudio se realiza en el siguiente orden:

- 1- Conocer las principales causas que puede obstaculizar la implementación de un Modelo de Gestión de Cambio diseñado para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (PUCESA), considerando los ejemplos de modelos mencionados.
- 2- Conocer las causas del fracaso en la implementación del modelo de gestión de cambio.

Para el estudio de la no implementación y de las causas de su fracaso se ha considerado el criterio de algunos colaboradores¹, los cuales han participado en programas de gestión de cambio tanto desde el punto de vista académico, investigativo como profesional.

De la información recaudada, es importante comentar algunos resultados que se exponen en las Tablas 1 y 2, que se muestran a continuación, las mismas que hacen referencia al comentario de resultados basados en la encuesta aplicada a los trabajadores de la institución (Ver Apéndice L).

¹ Los Colaboradores son 20 profesionales que pertenecen a la PUCESA del área Administrativa y Docente.

Tabla 1. Análisis del autor basado en la información por encuesta aplicada a colaboradores.

Encuesta aplicada a colaboradores	Valoración del Autor
¿Conoce lo que es un modelo de gestión de cambio?	El 15% comprende a 3 especialistas los cuales no tienen clara la idea de lo que es la implementación de un modelo de gestión de cambio. El 85% restante si ha logrado experiencia de aplicación en sectores relacionados con el sector de la educación y el comercio.
¿Considera usted que la implementación del modelo tiene un costo elevado, pero que debe implementarse?	El 85% piensa que debe implementarse y el 15% aproximadamente considera que no debe implementarse por el costo tan elevado que tiene sin conocerse si sus resultados cumplen las expectativas para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Otras preguntas realizadas en la encuesta han contribuido a profundizar en la no implementación y en las causas del fracaso del Modelo de Gestión de Cambio en algunas empresas dedicadas a los servicios. La Tabla 2, muestra el análisis realizado al respecto.

Tabla 2. Análisis del autor basado en la información por encuesta aplicada a colaboradores.

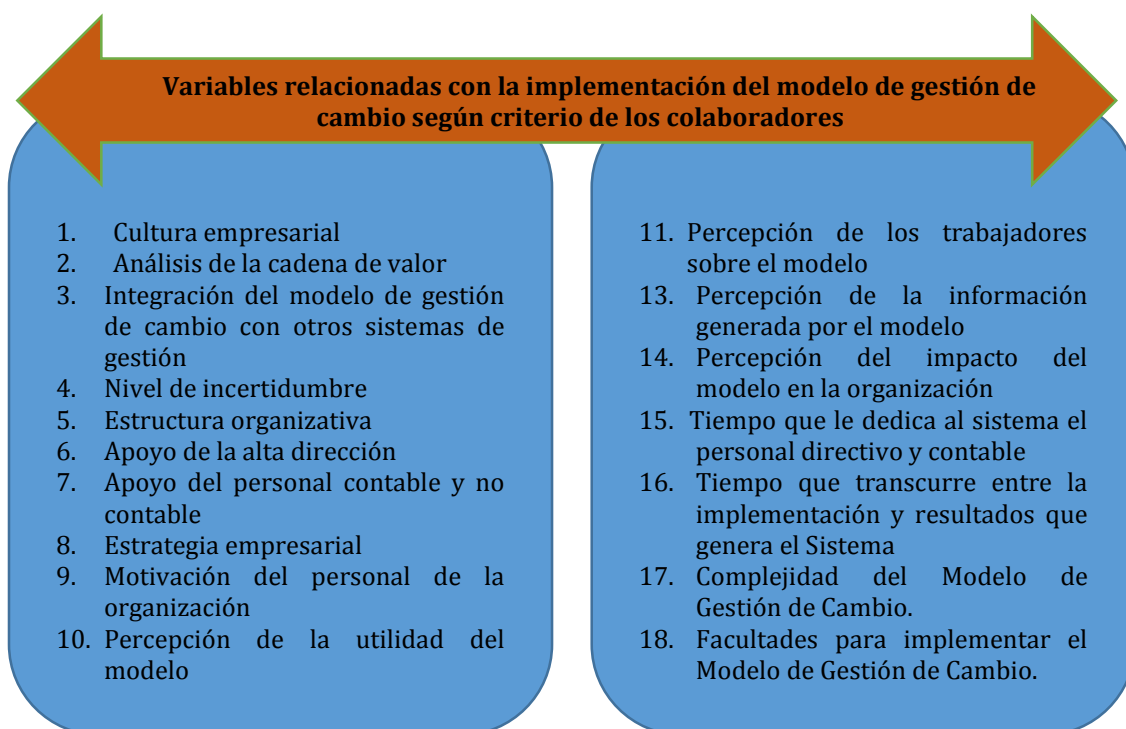
Encuesta aplicada a colaboradores	Valoración del Autor
¿Qué personas dentro de institución han contribuido más al diseño e implementación del modelo de gestión de cambio?	7 especialistas, opinan que la máxima dirección para un 70%; 2 consideran que el mando intermedio para un 20%; 1 especialista, opina que el personal contable, para un 10%.
¿Ha logrado la implementación de un modelo de gestión de cambio?	5 colaboradores, opinan que han logrado implementar el Modelo de Gestión de Cambio para un 50% y los otros 5 especialistas han quedado en su diseño y experimentación piloto, para un 50%.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el análisis anterior, el cual se muestra en el Esquema 6, sobre las variables de éxito o fracaso que son expuestas por los colaboradores según sus experiencias en cuanto al diseño de modelos de gestión de cambio, estas ejercen influencia en la implementación del mismo.

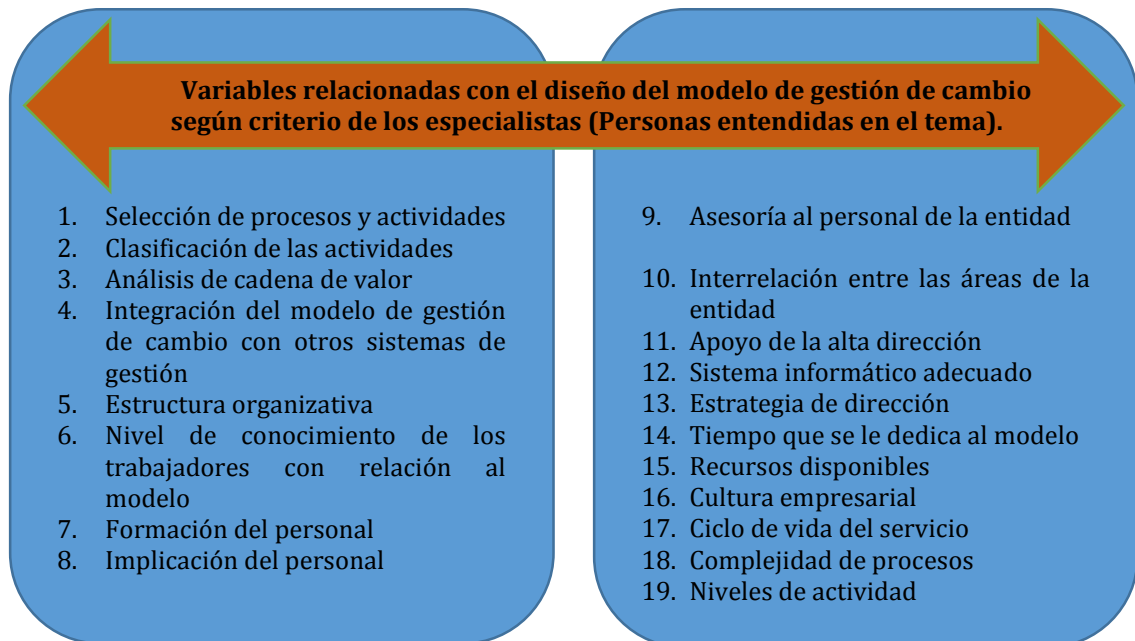
En aras de corroborar las experiencias de los especialistas, se expone en el esquema 7, las principales variables que fueron consideradas de éxito o fracaso en la implementación del Modelo de Gestión de Cambio según sus experiencias.

Esquema 6. Variables relacionadas con la implementación del modelo de gestión de cambio.



Fuente: Elaboración propia.

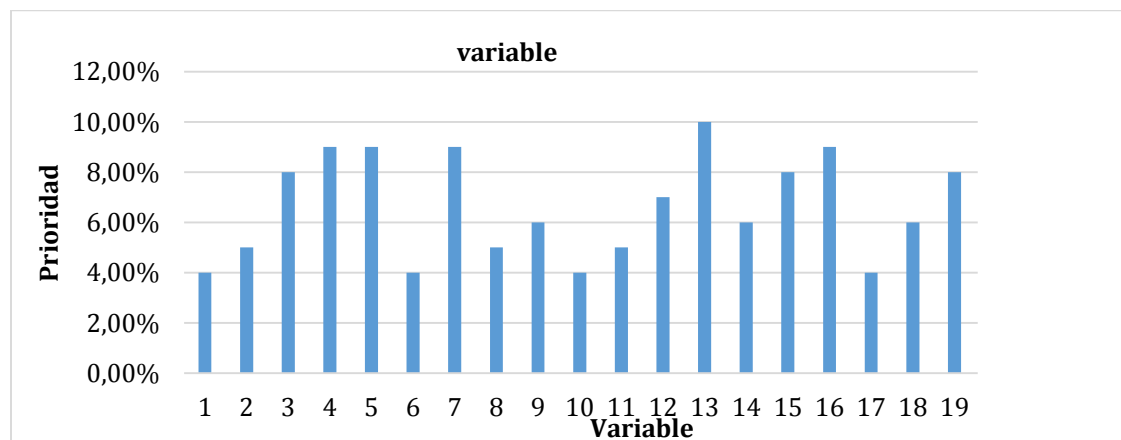
Esquema 7. Variables relacionadas con el diseño del modelo de gestión de cambio.



Fuente: Elaboración propia.

Otra manera de observar el grado de influencia de las variables de éxito o fracaso en el diseño e implementación de un modelo de gestión de cambio, lo muestran los Gráficos 1 y 2 donde se aprecia la prioridad que otorgaron los especialistas a las variables según sus experiencias en la práctica institucional.

Gráfico 1. Variables relacionadas para el diseño del modelo de gestión de cambio.



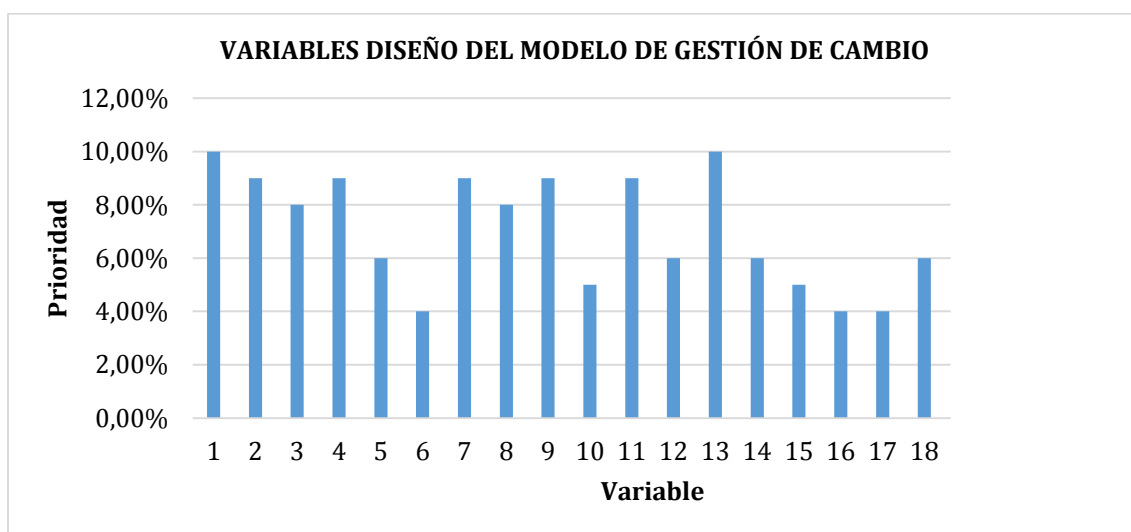
Fuente: Elaboración propia.

Con relación al gráfico anterior, las 10 variables que más inciden en el diseño son: a) integración del Modelo de Gestión de Cambio con otros sistemas de gestión; b) nivel de

incertidumbre; c) estructura organizativa; d) formación del personal; e) apoyo de la alta dirección; f) sistema informático adecuado; g) estrategia de dirección; h) cultura empresarial; i) complejidad de procesos; j) niveles de actividad. De la misma manera, se corroboran las variables relacionadas con la implementación, según el gráfico 2 que se muestra más adelante, donde se exponen los resultados obtenidos a partir de las herramientas estadísticas empleadas y mencionadas con anterioridad.

Las 10 variables que más influyen en la implementación del Modelo de Gestión de Cambio según la experiencia y el criterio de los colaboradores, son: a) cultura empresarial; b) análisis de la cadena de valor; c) integración del Modelo de Gestión de Cambio con otros sistemas de gestión; d) nivel de incertidumbre; e) apoyo de la alta dirección; f) apoyo del personal contable y no contable; g) estrategia empresarial; h) Utilidad del modelo; i) Información proporcionada por el modelo; j) formación del personal.

Gráfico 2. Variables relacionadas para implementación del modelo de gestión de cambio.



Fuente: Elaboración propia.

Otras variables no mencionadas anteriormente, ocupan un lugar importante en la apreciación de los especialistas pero no son tan decisivas como para comprometer la implementación o no del modelo. Se debe indicar, que antes de realizar el diseño de un Modelo de Gestión de Cambio se debe estudiar las causas que pueden conllevar a no aplicar el modelo de gestión, basado en las experiencias de otras investigaciones aun cuando necesariamente no tienen que coincidir las mismas variables, dado el contexto y tipo de empresa.

En este sentido, en la Tabla 3, se constatan las causas que más influyeron en el fracaso de los modelos diseñados por algunos de los autores mencionados.

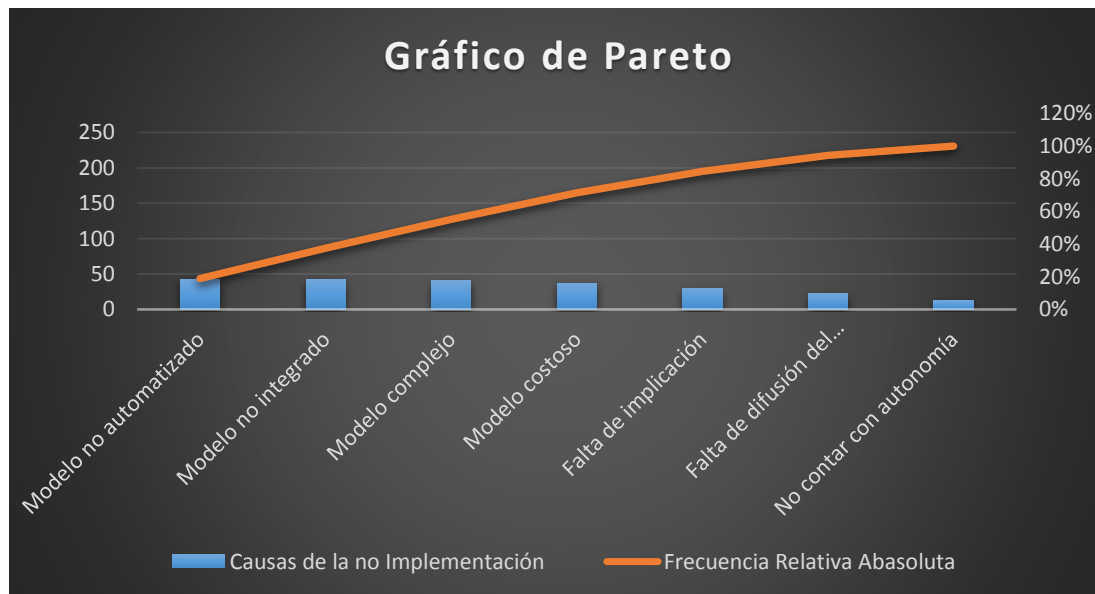
Tabla 3. Causas que limitan la implementación del modelo de gestión de cambio.

¿Por qué motivo no se implementa el modelo de gestión de cambio?					
Causas		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa-Absoluta
1	No contar con autonomía en la dirección de la institución	13	0,30	13	0,30
2	Falta difusión en Eventos y Congresos	9	0,21	22	0,51
3	Falta de implicación	8	0,19	30	0,70
4	Modelo costoso	7	0,16	37	0,86
5	Modelo complejo	3	0,07	40	0,93
6	Modelo no integrado	2	0,05	42	0,98
7	Modelo no automatizado	1	0,02	43	1,00
Total		43	1,00		

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Gráfico de Pareto

Determinación de las causas de la no implementación del modelo de gestión de cambio



Fuente: Elaboración propia.

Se debe señalar que al solucionar el problema de la falta de autonomía de la dirección al interior de la institución y la difusión del Modelo de Gestión de Cambio se pueden resolver poco más del 50% de los obstáculos que limitan el éxito de la implementación del modelo en la institución objeto de estudio.

Es decir si desde un inicio, se prepara a los usuarios del modelo y se presupuesta de manera correcta los costos que se presentan en la implementación del modelo, entonces se puede obtener un resultado favorable en la toma de decisiones. En la Tabla 4, se muestra el resultado de los estudios de los especialistas consultados que están relacionados a las causas que limitan la implementación del modelo de gestión de cambio.

Tabla 4. Análisis de las causas de la no implementación del modelo de gestión de cambio.

Causas de la no implementación del modelo de gestión de cambio	Análisis propuesto
No contar con autonomía	• Las investigaciones se ejecutan sin contar con los directivos de las organizaciones, pues se adolece de comunicación con la máxima dirección para realizar una investigación de estas características. • No se hace una diagnosis de la necesidad de contar con un Modelo de Gestión de Cambio para la mejora de los procesos, la calidad y la toma de decisiones.
Falta de difusión del modelo de gestión de cambio	• Limitada información relacionada a resultados favorables en la implementación de los modelos de gestión de cambio.
Falta de implicación	• No se implica a todo el personal de la organización en los trabajos de campo para el diseño e implementación de los modelos propuestos.
Modelo costoso	• No se concreta el presupuesto necesario para desarrollar el Modelo de Gestión de Cambio en la institución.
Modelo no integrado	• Los procesos implementados no siempre son compatibles a las reformas de un modelo de gestión de cambio.
Modelo no automatizado	• Deficiencia en la integración de datos, métodos y procedimientos a seguir.

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de profundizar en la investigación, en la Tabla 5, se aprecian las variables que inciden en las causas del fracaso del modelo según la experiencia de los autores mencionados anteriormente. Los resultados han sido obtenidos con la información recogida a partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a los especialistas.

Tabla 5. Causas del fracaso del Modelo de Gestión de Cambio en las empresas seleccionadas.

Causas de fracaso del modelo de gestión de cambio	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa-Absoluta
Formación del personal	18	0,17	18	0,17
Apoyo de las autoridades	16	0,14	34	0,31
Cultura empresarial	9	0,09	43	0,40
Grado de incertidumbre	9	0,09	52	0,49
Estructura de la organización	9	0,09	61	0,58
Estrategia empresarial	7	0,07	68	0,65
Difusión y expansión del modelo	7	0,07	75	0,72
Percepción de los colaboradores	7	0,07	82	0,79
No facultad de implementar el modelo	4	0,04	86	0,83
Falta de Automatización	4	0,04	90	0,87
Resistencia al cambio	4	0,04	94	0,91
Aptitudes de los colaboradores	3	0,03	97	0,94
Relación entre institución-colaboradores	3	0,03	100	0,97
Suministro de información al modelo	1	0,01	101	0,98
Utilidad del modelo	1	0,01	102	0,99
Número de empleados de la institución	1	0,01	103	1,00
Total	103	1,00		

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las causas de los fracasos de la implementación, se considera una agrupación de las variables de acuerdo al grado de similitud que existen entre ellas, pues esto facilita que la propuesta del modelo conceptual de la gestión del cambio sea factible a las características de la institución objeto de estudio.

4.1.1. Propuesta Conceptual del Diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para el Departamento Administrativo de una Institución de Educación Superior

La propuesta del diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para el Departamento Administrativo de una Institución de Educación Superior surge por la necesidad de mejorar los procesos administrativos que actualmente se ejecutan en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. De esta manera, pueda contar con un modelo que permita gestionar con mayor eficiencia, eficacia y efectividad los recursos que se invierten en los procesos y las actividades que se ejecutan para satisfacer a los usuarios internos y externos.

Un Modelo de Gestión de Cambio contempla e integra el enfoque estratégico y el enfoque de proceso. El enfoque estratégico concebido, considera la estrategia institucional y sus niveles de gestión a nivel de cada área y estos pueden clasificarse, en: a) nivel estratégico; b) nivel táctico y, c) nivel operativo. De esta manera, el enfoque de proceso y actividades posibilita el logro de las metas y objetivos trazados en la organización empresarial, lo que viabiliza que el modelo de por sí, pueda encaminarse al éxito y a la toma de decisiones oportunas.

La combinación de ambos enfoques conlleva a un proceso de mejora continua y de retroalimentación, lo cual implica que todos los usuarios del sistema se motiven por el logro de mejores niveles de gestión y control de la actividad que realizan.

La concepción del Modelo de Gestión de Cambio se fundamenta en principios y premisas, que se describen a continuación.

4.1.2. Concepción General del Modelo de Gestión de Cambio para el Departamento Administrativo de una Institución de Educación Superior

Los cimientos del modelo de gestión que se propone para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, se fundamenta en: a) principios; b) objetivos del modelo; c) características del modelo y, d) condiciones básicas para su diseño e implementación (Pérez Barral, 2003). La asimilación de estos elementos que caracterizan el modelo coadyuvan a una mayor comprensión, motivación e implicación de los usuarios internos de la institución, y por ende, potencian el modelo estableciendo relaciones inter e intradepartamentales mediante el intercambio oportuno de informaciones que procesan para tomar decisiones institucionales.

Para la implementación del modelo es necesario el cumplimiento de determinadas premisas, entre las que se encuentran: a) Debe tener la aprobación y socialización de la máxima dirección del organismo; b) Condiciones materiales mínimas que garanticen su funcionamiento e implementación y, c) Presencia del personal que diseñó el modelo para que faciliten su aprendizaje y adopción. Con estos antecedentes, se procede a exponer los principios que caracterizan el funcionamiento del modelo.

a) Principios del Modelo:

1. Carácter participativo y trabajo en equipo en su funcionamiento, basado en la composición de las áreas de la institución.
2. Capacitación y preparación del personal implicado, sustentado en el proceso transformador formación-acción con la asesoría de los diseñadores del modelo.
3. Mejora de la gestión como proceso de eficiencia, eficacia y efectividad, en la cual la empresa alcanza resultados significativos.

b) Objetivos del Modelo:

1. Diagnosticar sistemáticamente la gestión administrativa de las áreas de la institución.
2. Definir un conjunto de indicadores económicos y financieros para la gestión administrativa, que contribuyan a la toma de decisiones proactivas.
3. Determinar los puntos críticos al interior de la gestión administrativa para medir eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos y actividades de cada área de la institución.
4. Aplicar de forma experimental el Modelo de Gestión de Cambio a un área de la institución para la medición del mejoramiento continuo de sus procesos y actividades y luego hacerlo extensivo a toda la organización.

c) Características del Modelo:

- Flexibilidad: el sistema puede ser aplicado a todas las instituciones vinculadas a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y extendido a otras instituciones de educación superior del Ecuador.
- Calidad: los resultados que se obtienen deben contribuir al desarrollo exitoso de la gestión de todas las áreas de la institución y satisfacer las expectativas de los usuarios del modelo con una toma de decisiones proactivas.
- Pertinencia: la posibilidad que tienen los procedimientos de adecuarse a la solución de problemas que pueden presentarse en la institución en un período dado.

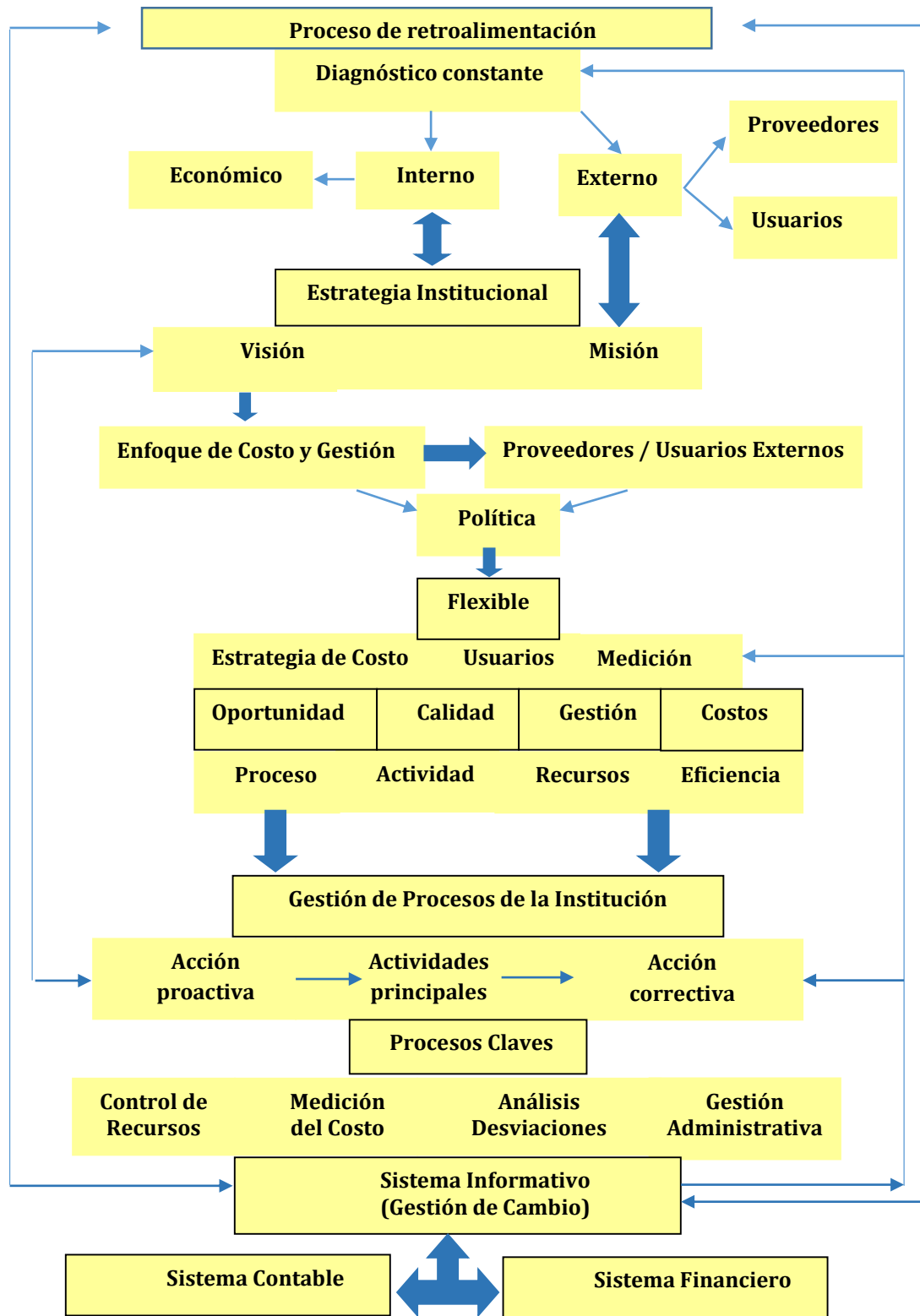
- Integrador: permite integrarse a otros sistemas de gestión que contribuyen a la calidad de los servicios de la institución, de manera tal, que contribuya a la mejora continua de los procesos y actividades de las áreas funcionales.
- Innovador: genera un ambiente creativo, moderno y transformador en el área de trabajo y de solución a los problemas que se presentan.
- Informativo: procesa y genera información de todas las áreas de la institución a partir de los datos suministrados al modelo.

d) Condiciones básicas para el diseño e implementación:

1. El Modelo de Gestión de Cambio debe diseñarse de acuerdo a las características de la institución y compatible a otros sistemas de gestión existentes.
2. Ser flexible y que permita trabajar con posibles variaciones, y dar solución a las diversas situaciones que se presentan en la institución.
3. Tener carácter objetivo, que trabaje con el presupuesto, y permita detectar las desviaciones en el lugar y momento que ocurren.
4. Ser proactivo, es decir, evitar errores a tiempo.
5. Ser eficaz, o sea, debe concentrar su atención en los procesos y actividades que generan valor para los usuarios del modelo y de la institución.
6. De fácil entendimiento para los usuarios internos.

El Modelo de Gestión de Cambio que se muestra en el Esquema 8, es resultado del estudio de los diversos sistemas diseñados para una Institución de Educación Superior, y responde en su esencia a la combinación de los Modelos Principal y Auxiliar tratados por Pérez Barral (2008) implementados en diversas empresas de bienes y servicios.

Esquema 8. Propuesta de Modelo de Gestión de Cambio.



Fuente: Adaptado a partir de la propuesta de Pérez Barral (2008).

El gráfico detalla el grado de integración y fluidez que alcanza la información que procesa y genera el Modelo de Gestión de Cambio. Como se puede apreciar, la propuesta asimila un volumen alto de información que abarca a toda la institución e involucra a todas las áreas y usuarios involucrándose los diferentes niveles de gestión planteados (estratégico, táctico y operativo).

El Modelo propuesto inicia por un diagnóstico periódico como proceso de revisión en el orden económico, interno (áreas funcionales de la institución) y externo (proveedores, estudiantes y profesionales) de la institución. Este refleja con claridad las cuestiones fundamentales para trazar la estrategia global de la institución, que debe realizarse incluyendo a todos los usuarios internos con un nivel alto de compromiso y responsabilidad para con la organización. En el primer nivel, juega el papel fundamental la máxima dirección (pro rectorado y directores de investigación, académico, administrativos) y la dirección intermedia (directores de escuelas, de centro de información, y otros designados por la máxima dirección) de la institución, estos son los responsables de la calidad del proceso estratégico de todas las áreas de la misma.

Posteriormente, se debe formular la visión y misión de la institución, considerándose los posibles cambios que pueden ocurrir en el contexto de la educación superior, dejando bien claro los objetivos globales y específicos, y las metas a alcanzar por cada área de la institución. Este proceso estratégico debe ser extensivo a todas las áreas principales y de apoyo de la organización, pues son las que garantizan todo el funcionamiento que demanda la sociedad.

Dentro de las estrategias de la institución debe concebirse una estrategia de costo a seguir, pensando en primer orden los usuarios (interno y externo) y en los proveedores que deben garantizar los recursos necesarios para que ninguna actividad se interrumpa y comprometa el buen servicio a todas las áreas implicadas. Esto garantiza el uso óptimo de los recursos que la institución pone a disposición de las áreas, y reduce el gasto significativamente de las actividades que no añaden valor a los servicios que se ofertan.

La estrategia de costo y gestión así como la atención priorizada a proveedores y usuarios externos, debe estar sujeta a políticas trazadas por los organismos reguladores de la educación superior y de la propia institución. A su vez, debe contemplar las prioridades a establecer por cada área principal y así orientar las potencialidades de los recursos en aras de garantizar la ejecución y continuidad de los procesos y actividades sin afectar la planificación establecida por la dirección estratégica.

En el nivel de gestión táctico, ocupan una responsabilidad importante los directivos intermedios definidos anteriormente; quienes están preparados para transmitir y comunicar de manera efectiva a los distintos niveles que dirigen en sus áreas, respetándose la forma de hacerlo que puede ser bien de manera ascendente y/o descendente, y luego retroalimentar directamente a la máxima dirección para la toma de decisiones colectivas.

Dentro de los propósitos del **Modelo de Gestión de Cambio** que se propone, es fundamental evitar obstáculos que pongan en riesgo el cumplimiento de lo que realmente se ha planificado para cada actividad, pues se puede ver afectado el servicio que reciben los usuarios ya sea en tiempo como en calidad. Esto reduce el grado de incertidumbre que puede haberse creado en el momento del diseño del modelo y potencia e incrementa el grado de confianza en el trabajo que realiza cada área funcional de la institución.

La planificación se orienta en función de los servicios que oferta la institución a partir de las áreas que los garantizan, considerándose cada uno de los procesos y actividades que se ejecutan determinándose tiempo, calidad y nuevos servicios que se introducen para los usuarios internos y externos (maestrías, doctorados, congresos, publicaciones, entre otros). Posteriormente, se elabora el presupuesto de los recursos para garantizar la ejecución de las actividades planificadas para un período de tiempo determinado (anual), precisándose: a) las actividades que agregan valor y que se han de ejecutar en cada proceso; b) los recursos que serán destinados a dichas actividades; c) el tiempo en que se deben ejecutar las actividades y, d) las áreas que garantizarán el servicio a los usuarios.

La planificación propuesta se concreta con la elaboración del presupuesto basado en actividades que actúa como herramienta de planeación, ejecución, gestión y control de los recursos a invertir y que se integra al sistema de costo basado en actividades por su grado de flexibilidad.

Con la integración del modelo a los procesos administrativos de la institución, se estiman los costos de ejecución de las diversas actividades y se evalúa el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en la toma de decisiones dentro del nivel operativo. Con el **Modelo de Gestión de Cambio**, las decisiones se toman y controlan diariamente en el área y el puesto de trabajo con carácter proactivo, lo cual responsabiliza al responsable del área y al empleado que ejecuta la acción o actividad que se controla. Por tanto, permite implementar de inmediato acciones correctivas que dan solución a un problema manifestado.

El tercer nivel al igual que los explicados integra con otros sistemas de gestión, como son: a) sistema de calidad; b) sistema informativo; c) sistema contable, y d) sistema financiero. En este nivel, la atención es directa a los procesos claves, las actividades y los generadores de costos con el fin de alcanzar los objetivos de la institución y de cada área administrativa, así como evaluar a través de indicadores económicos-financieros los resultados finales propuestos.

El Modelo de Gestión de Cambio garantiza que la información llegue con rapidez y precisión a los directivos de todos los niveles, con el propósito de que conozcan los detalles de la marcha del proceso y así solucionar con tiempo los inconvenientes que se presenten.

El sistema informativo se integra con todos los sistemas de gestión de la institución y es el que facilita que la información sea compartida con todos los usuarios del modelo de gestión de cambio, por lo tanto, posee virtudes como las que se destacan a continuación:

- Relevancia. Facilitar información efectiva para la toma de decisiones.
- Calidad. Brindar información precisa y confiable y en tiempo, lo cual significa una disminución de costos innecesarios.
- Oportunidad. Disponibilidad de la información en tiempo, para reaccionar con exactitud y rapidez ante cualquier percance en los procesos o actividades que se ejecutan.

Considerando el Modelo de Gestión de Cambio presentado en este capítulo y las apreciaciones realizadas al mismo, se expone en el próximo epígrafe los métodos empleados durante el estudio realizado que sustentaron los resultados presentados.

4.2. Métodos aplicados

De manera general, según la investigación realizada mediante la aplicación de encuestas (Ver Apéndice J.), cuestionarios (Ver Apéndice K.), se debe indicar que existen variables que influyen sobre el diseño e implementación del modelo de gestión de cambio.

Para conocer de manera más detallada las variables de éxito o fracaso no fue suficiente trabajar con la información proporcionada por las encuestas y cuestionarios, se profundizó con la aplicación de otras técnicas y herramientas estadísticas como son: distribución de frecuencias; moda; media; mediana y sumatorias. Los resultados obtenidos se representan de manera gráfica empleando la hoja de cálculo Excel para Windows: gráficos de barra y gráfico de Pareto².

Se utiliza la técnica de abstracción (Baujín 2005): búsqueda de las características³, se puede identificar por las características propias que existe en cada proceso y los conceptos de su propia clasificación, la identificación de cada proceso con ellas, permite diferenciar las características generales y particulares de un objeto, hecho o fenómeno.

²Esta técnica sirve para escoger entre un conjunto de características, es decir aquellas en las que se debe poner el mayor énfasis.

³Es una técnica de abstracción que propicia enriquecer el entrenamiento de los procesos lógicos del pensamiento, así como el desarrollo de la percepción analítica y el lenguaje. Posibilita el análisis del objeto, hecho o fenómeno de forma integral, como un todo, y la valoración de sus partes.

Asimismo, para el desarrollo del proyecto se hizo necesario utilizar la técnica de METAPLAN (Baujín 2005), este es un método desarrollado por Eberhard Schnelle, el cual facilita el trabajo en grupos y el análisis organizacional. Se basa en la presunción de que el tema objeto del cambio debe involucrar el análisis y la planificación de acciones futuras, para lograr eficacia en la fase de implementación. El enfoque consiste en una manera original de visualizar el problema, permitiendo y promoviendo que todos los asistentes examinen, discutan y elijan elementos útiles, y compartan alternativas y soluciones. Con este resumen de los métodos aplicados en la investigación se procede en el próximo capítulo a presentar los resultados parciales obtenidos.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación: Propuesta de procedimiento para la aplicación del Modelo de Gestión de Cambio para el departamento administrativo de una institución de educación superior

Los aspectos tratados en los capítulos anteriores, conducen a proponer un procedimiento para la aplicación del Modelo de Gestión de Cambio en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato (PUCESA).

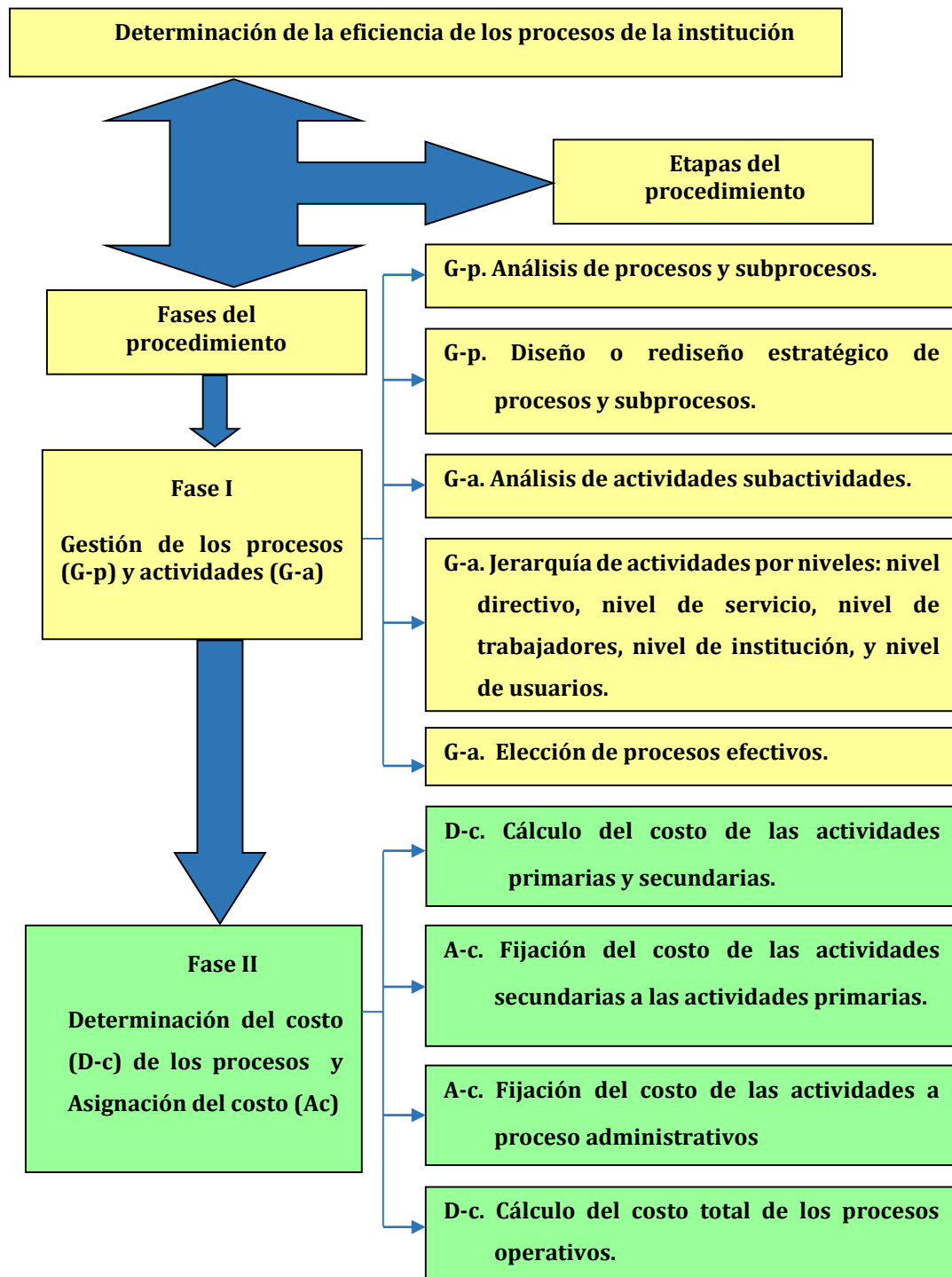
El éxito del modelo y procedimiento que se propone va asociado a la posibilidad de capacitar los usuarios en temas relacionados con gestión del cambio y proceso de mejora continua fundamentalmente, en aras de utilizar el modelo con eficiencia, eficacia y efectividad en la toma de decisiones. El Apéndice L. muestra un análisis de la encuesta realizada a colaboradores para el análisis de la no implementación del Modelo de Gestión de Cambio y las causas que pueden originar el fracaso del mismo.

El personal directivo y financiero es clave para dar soporte y apoyar a un plan de formación a todos los empleados según las características propias de cada área, antes de ejecutar cualquier procedimiento en el Modelo de Gestión de Cambio. Los Apéndices LL. y M., muestran en detalle las preguntas formuladas en ambas encuestas que fueron aplicadas en la PUCESA.

El procedimiento debe ser de fácil comprensión para los usuarios internos y externos, el desconocimiento de los procesos administrativos al respecto ya es una barrera real para su posible implementación en las Instituciones de Educación Superior. Los Apéndices N. y O. detallan la situación actual del personal directivo y empleados de la institución.

Este procedimiento se basa en el Modelo de Gestión de Cambio propuesto en el capítulo anterior, por lo tanto, se profundiza en los aspectos relacionados a las actividades operativas al interior de la institución en estudio. El Esquema 9, sintetiza la propuesta que se presenta en dos fases fundamentalmente, las que se explican más adelante.

Esquema 9. Procedimiento para determinar la efectividad de los procesos administrativos para una Institución de Educación Superior.



Fuente: Adaptado a partir de la propuesta de Pérez Barral (2008).

Esquematizado el procedimiento, se procede a analizar cada fase con el objetivo de ampliar el conocimiento de los usuarios y aclarar dudas que pudieran crear incertidumbre en su futura aplicación.

5.2. Evaluación Preliminar

Fase I: Gestión para procesos y actividades

La fase es desarrollada con el objetivo de alcanzar procesos y actividades que sean ejecutables en la PUCESA, estableciéndose subprocesos que son inherentes y subactividades que se puedan desarrollar, tomando en cuenta las etapas descritas en el esquema anterior:

Etapas I: G-p. Análisis de procesos

Se refiere a una etapa gestión donde existe una participación conjunta entre los asesores y usuarios del modelo. En la misma participan los directivos y empleados, los mismos que poseen conocimientos acerca de los procesos que se desarrollan con normalidad y, tienen dominio general de los procesos de la institución y sus áreas. A su vez, se enumeran procesos y acciones que se ejecutan en varias áreas de la institución, derivados de la aplicación del método de tormenta de ideas⁴. Se ha establecido que el número de procesos se lo tiene como máximo en 25 (Trischler, 1998), esto se da porque una cifra superior complejiza el funcionamiento normal del modelo, al incrementarse de igual manera las actividades y el número de inductores a emplear. A fin de tener una mejor organización de los procesos se utiliza el cuestionario sobre procesos y actividades implicadas (Ver Apéndice P.).

Realizado el listado y presentados los procesos con la ayuda del cuestionario, se aplica el Coeficiente de Kendall a fin de conocer el nivel de concordancia entre los especialistas y, se deja establecidos los procesos relevantes⁵ de la institución (Ver Apéndices Q. y R.). A continuación, se aplica la prueba Ji Cuadrada para corroborar si la concordancia entre los especialistas es casual o no.

Al realizarse la prueba de hipótesis Ji Cuadrada (Ver Apéndice S.), de esta manera se demuestra que se cumplen los requerimientos, y por este motivo, la concordancia no es casual, pues existe consenso de preferencia entre los especialistas. Esta etapa facilita la clasificación de los procesos de la manera siguiente:

⁴ Se lo muestra como el método de la tormenta cerebral (*brainstorming* en la terminología inglesa). Su surgimiento se le atribuye a Osborn, quien en 1938 lo utilizó para reflexiones en grupo. Por su importancia debe ser dirigido por un facilitador con alto grado de conocimiento en técnicas de dirección, asimismo, debe estar auxiliado al menos por dos facilitadores que capten la información tal y como se la plantea.

⁵ Procesos relevantes: es una secuencia de actividades que están orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos de los usuarios. Una de las características principales que normalmente interviene en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización (Amozarrain, 1999).

a) Procesos operativos⁶, b) Procesos estratégicos⁷ y, c) Procesos de apoyo⁸, clasificación genérica previamente aceptada.

A fin de diferenciar la relación de los procesos con los objetivos estratégicos, se sugiere aplicar la matriz de objetivos estratégicos/repercusión en usuarios y procesos (Baujín, 2005), cuyas características se muestran en el Apéndice T. Después de conocerse el total de puntos alcanzados por los procesos y seleccionados los de mayor puntuación, debe corroborarse si coinciden con los procesos operativos seleccionados anteriormente. Así, los procesos secundarios estarán agrupados alrededor de los más importantes⁹.

Posteriormente, se prosigue con el diseño o rediseño de todos los procesos si fuese necesario en orden descendente, siguiendo los criterios de Nogueira (2002)¹⁰:

$$V_{\text{med}} I * R_{\text{max}} * N.O. \leq T.P. \leq V_{\text{max}} I * R_{\text{max}} * N.O$$

donde:

N.O.: cantidad de objetivos estratégicos.

T.P.: puntuación total del proceso.

$V_{\text{med}} I$: valor medio de impacto en el proceso.

$V_{\text{max}} I$: valor máximo de impacto en el proceso.

R_{max} : repercusión máxima en el usuario.

Seleccionados los procesos, se procede a evaluar el diseño o rediseño estratégico de los procesos en la etapa dos de la Fase I.

⁶ Procesos Operativos o Claves: destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar un servicio a los usuarios. De estos procesos se encargan los directivos funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos (Zaratiegui, 1999).

⁷ Procesos estratégicos o directivos: destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto (Zaratiegui, 1999).

⁸ Procesos de Soporte o Apoyo: no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos (Zaratiegui, 1999).

⁹ Los procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento (Zaratiegui, 1999).

¹⁰ Dianelys Nogueira Rivera. "Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas". Cuba: Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Tesis Doctoral dirigida por el DrC. Alberto Medina Leon y el DrC. Lázaro Quintana Tápanes. Cuba, 2002.

Etapa II: G-p. Procesos estratégicos diseño y rediseño

La etapa se anuncian las personas más capacitadas sobre procesos en la institución y por áreas, es decir, aquellos criterios fundamentados que puedan ser aportados, de acuerdo al grado de experiencia en la actividad que se desempeña. Esta etapa requiere del apoyo de la mayoría de colaboradores de la universidad, y todas las áreas de la institución que estén a cargo de llevar a cabo actividades inherentes a los procesos escogidos. En la propuesta en mención se determina aquellos factores que contribuyan en mayor medida a las actividades que solicitan los usuarios, generando así valor agregado a los procesos administrativos de la misma.

Es vital definir el alcance del proceso seleccionado y su relación con otros procesos que la institución emplea para planificar, ejecutar y adaptar su comportamiento (ciclos PHVA)¹¹, de manera que haya un acuerdo de todos los involucrados con el trabajo que se debe realizar. Para desarrollar la tarea es recomendable utilizar la técnica de METAPLAN, Amozarrain (1999).

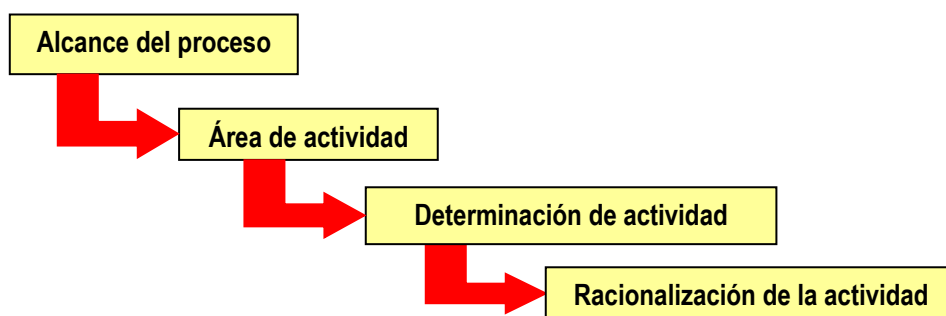
El concepto del alcance de los procesos, conlleva a definir qué actividades son las que más se relacionan a un proceso determinado, esto permite, disminuir el número de actividades a ejecutar en cada proceso y subproceso, eliminando de esta manera, actividades que no generan valor agregado o que de antemano se conoce que no aportan nada al servicio que solicita el usuario, y por tanto, generan despilfarros.

La racionalización o disminución de las actividades constituye una gestión importante dentro del Modelo de Gestión de Cambio, por lo que es imperativo, que se la realice pensando siempre en el usuario que recibe el servicio. Esta gestión puede hacerse mediante la eliminación de actividades (Ley de Pareto¹²) o la reagrupación de actividades de acuerdo a su carácter homogéneo que pueden existir entre estas en el proceso. El Esquema 10, muestra un resumen del propósito que desean alcanzar los procesos seleccionados, constituyendo de esta manera una secuencia metodológica dentro del procedimiento.

¹¹ Existe consenso en la literatura consultada Trischler (1998), Zaratiegui (1999) y Amozarrain (1999) en que los procesos y subprocesos tienen que garantizar que se cumplan los ciclos de: Plan (planificar), Do (hacer o ejecutar), Check (controlar, verificar) y Action (actuar).

¹² Si se cumple la Ley de Pareto, entonces aproximadamente un 20 por 100 de las actividades originará el 80 por 100 de los gastos o de las ejecuciones. Este hecho permitirá potenciar las actividades más significativas.

Esquema 10. Metodología del alcance de los procesos.



Fuente: Adaptado a partir de Pérez Barral (2008).

Asimismo, en esta etapa es importante mantener mayor contacto con los empleados por medio de entrevistas, a fin de tener un conocimiento más preciso de cuáles son las actividades que se costearán en los procesos. Se debe considerar que dichas actividades deben poseer un costo significativo dentro del proceso, evitando así, gestionar y controlar actividades que no repercuten en nada al usuario. Es muy común utilizar la técnica de abstracción: ya que la búsqueda del contraejemplo¹³, revela la esencia del contenido de cada actividad (Baujín 2005).

Una vez que se haya conocido el contenido de cada actividad, estas pueden codificarse para facilitar su control en las diferentes áreas de la institución (Ver Apéndice U.). En este sentido, se da la propuesta de mantener la codificación propuesta por Baujín (2005). Es decir, mantener 5 dígitos que muestren: a) tipo de proceso; b) nombre del proceso; c) nombre del subproceso, d) tipo de actividad y, e) número de actividad que se ejecuta.

Ejemplo:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 1: Tipo de proceso: proceso estratégico (E), operativo (O) o de apoyo (A) (**Proceso operativo**).
- 2: Nombre del proceso (**Inscripciones**).
- 3: Nombre del subproceso inherente al proceso (**Recepción**).
- 4: Nombre de actividad¹⁴ (**Realizar reserva de cupo**).
- 5: Representa el número de la actividad (**Actividad # 3**).

¹³ Es una técnica de abstracción que permite determinar la esencia del contenido objeto de estudio, cuyo objetivo es distinguir las propiedades esenciales entre las propiedades generales.

¹⁴ Siguiendo a Castelló y Lizcano (1994), actividad es el conjunto de actuaciones o de tareas que tienen como objetivo (producto o proceso), o al menos permitir añadir este valor, bajo la perspectiva del usuario o usuario del mismo.

O sea, la codificación del ejemplo quedaría de la manera siguiente: OAr-3. Se debe considerar que otros elementos a tener en cuenta para interrelacionar de manera correcta a los procesos, subprocesos y actividades, que lo constituyen, el Diccionario de Actividades y el Glosario de Términos¹⁵ (Baujín, 2005 y Pérez Barral, 2008). Este diccionario, define claramente la esencia de cada actividad que se ejecuta, los objetivos que se persiguen con la transformación y las labores que se han de concretar para su realización, por tanto, constituye un instrumento de consulta, necesario para conocer con exactitud los conceptos definidos en el mismo.

En este punto de la investigación se presenta el diagrama As-Is (Tal como es) relacionado a procesos y subprocesos a fin de representar la continuidad del trabajo o de información, de esta manera, se obtiene un mayor entendimiento de la secuencia de los procesos mediante el empleo de símbolos en el Diagrama de Flujos de Procesos (Ver Apéndice V.).

Una vez que se haya conocido los procesos y las actividades que son esenciales en el óptimo funcionamiento de la PUCESA, se procede a realizar la identificación de elementos de costo de las actividades que se ejecutan.

Etapas III: G-a. Análisis de las actividades

Para el análisis objetivo de las actividades identificadas y seleccionadas inherentes a los procesos claves y de apoyo, la clasificación de Porter (1985) brinda ayuda valiosa y una gran ventaja para el desarrollo del estudio, así en coincidencia con el autor las actividades se las puede clasificar, como: a) actividades primarias y, b) actividades de apoyo (Ver Apéndice W).

Es necesario indicar la importancia de identificar las actividades primarias y las actividades de apoyo. Tomándose en cuenta, que las actividades de apoyo con valor añadido proporcionan valor agregado de manera significativa al servicio que se ofrece a la comunidad. En ocasiones las actividades de apoyo aseguran el valor final del servicio. Ejemplos de lo dicho, son: solicitar información completa de los usuarios pedidos al departamento responsable, recibir materiales de apoyo, enviar facturas al departamento de contabilidad, entre otras.

El desarrollo de un Modelo de Gestión de Cambio es de suma importancia ya que este asegura el no obviar la ejecución de alguna actividad en una institución de educación superior, a fin de cumplir con lo dicho es ineludible trabajar y revisar constantemente el Mapa de Actividades¹⁶ (Ver Apéndice X).

¹⁵ Es recomendable Utilizar el Diccionario y el Glosario de Actividades elaborado por Baujín (2005) en su Tesis Doctoral.

¹⁶ Muestra una visión general e integral del conjunto de actividades que se pueden ejecutar. El mapa de actividades indica de manera ordenada las relaciones entre funciones, procesos y actividades (Álvarez J. y Blanco, F., 1995).

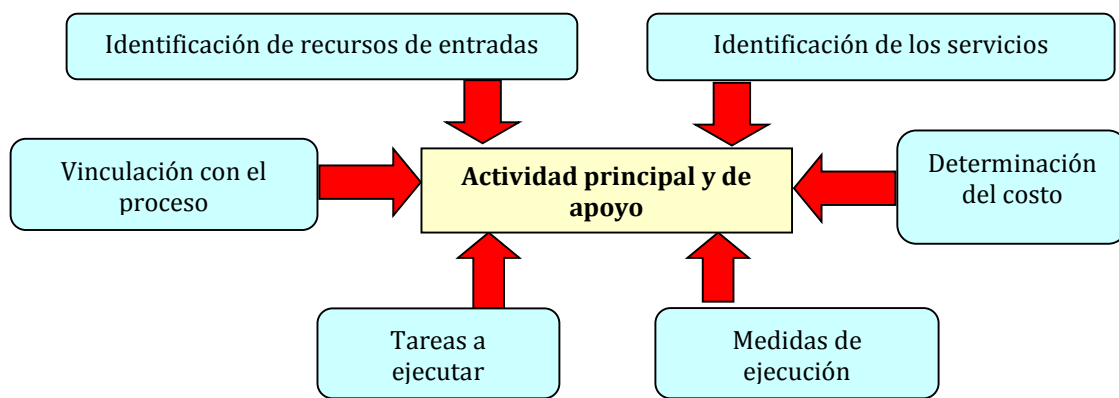
La identificación de los procesos y operaciones que se desarrollan en la institución admiten la creación de elementos suficientes, a fin de tener una lista con el detalle y estructura de las actividades que se ejecutan en cada área. De esta manera, se emplean técnicas o herramientas determinadas que facilitan la confección o elaboración del mapa de actividades, algunas de estas son: a) entrevistas al personal a cargo de cada departamento; b) cuestionarios para los empleados de cada departamento; c) reuniones con las autoridades y colaboradores de cada departamento y, d) análisis en cada departamento en base a la relación de actividades que se desarrollan.

Se debe considerar que el mapa de actividades, en principio podría dar un número excesivo de actividades que se desarrollan en una institución, lo cual dificulta la acción del modelo de gestión de cambio, pese a esto, es factible la aplicación de métodos que faciliten la disminución del número de actividades identificadas inicialmente, con el objetivo de realizar más práctica y efectiva la gestión y el costo de dichas actividades, o sea, optimizarlas para el proceso de toma de decisiones. Asimismo, es indispensable tener conocimiento de variables, como: 1) el grado de significación del costo de cada actividad identificada y, 2) el factor que influye en el costo de cada actividad. Así, se obtiene una secuencia y cantidad de actividades que ha consumido un servicio determinado.

El mapa de actividades, su importancia radica en que hace posible que el responsable de cada área o de la institución, aprecie e identifique directamente la cantidad y costos que consumen en cada servicio que ofrecen, esto permite potenciar y mejorar los procesos y actividades de cada área según el tipo de usuario.

Una vez que se conoce las actividades que participan en el proceso, se pueden identificar con mayor claridad las entradas y salidas de cada una de las actividades primarias y de apoyo, así como los recursos que consumen en su ejecución. El Esquema 11, resume los elementos que caracterizan a las actividades.

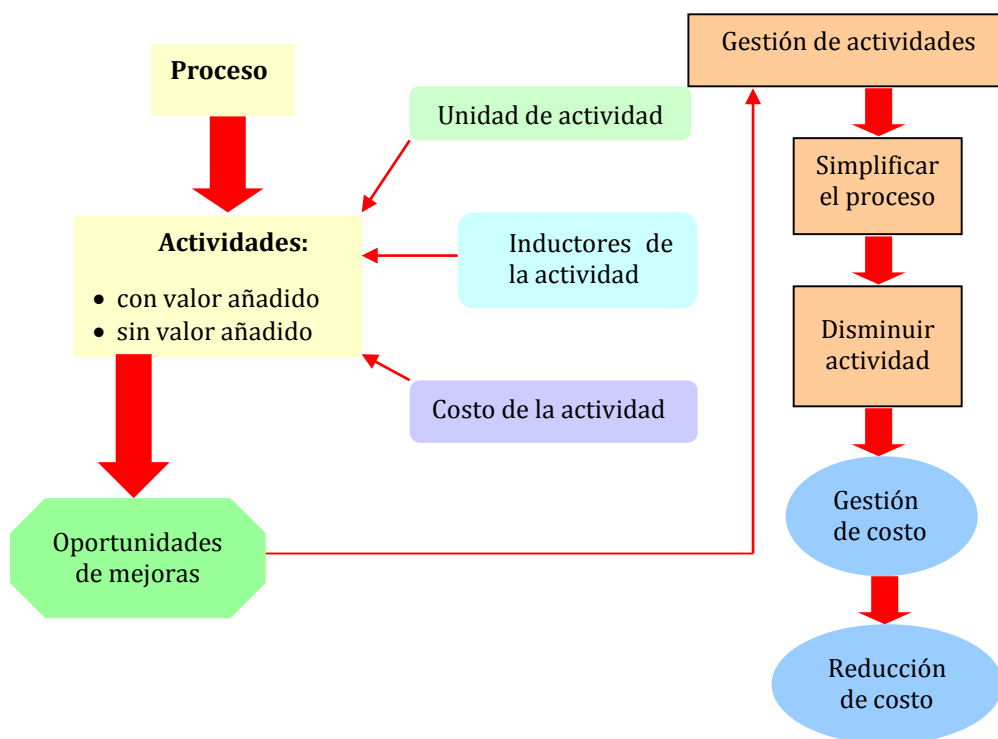
Esquema 11. Elementos que caracterizan la actividad.



Fuente: Elaboración propia.

Analizar las actividades es la etapa que da lugar a que la institución sea capaz de compararse de forma constante (interna y externamente), con otras instituciones similares de Educación Superior. A modo de resumen, el Esquema 12, muestra los objetivos del análisis de las actividades, apreciándose la relación existente entre las etapas analizadas anteriormente.

Esquema 12. Análisis de las actividades



Fuente: Elaboración propia.

Explicado el análisis de las actividades es necesario establecer la clasificación de las actividades en la etapa siguiente.

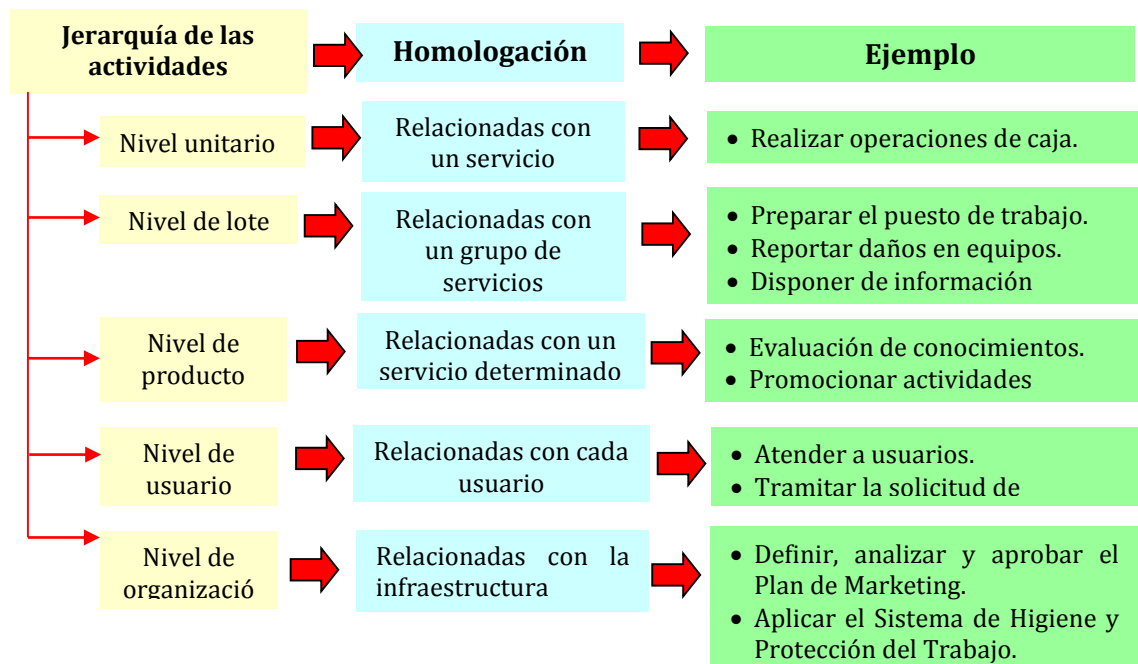
Etapas IV: G-a. Actividades por niveles - Jerarquía

Se presenta la jerarquía en las actividades, ha esto se lo traduce como agrupación de actividades con un carácter homogéneo que se lo lleve a cabo a distintos niveles según sus características propias mostradas en el proceso. Brimson (1991 y 1997) y Baujín (2005) al desarrollar esta etapa, destacan diferentes niveles en donde se agrupaban las actividades a nivel unitario, a nivel de lote, a nivel de producto y, finalmente a nivel de la organización. Sin embargo, no se tomó en cuenta las actividades que pueden ser consideradas a nivel de usuario, pues estos eran llamados clientes, término que no se emplea en procesos educativos (Ver Apéndice Y).

En esta investigación, las actividades son clasificadas en función de su ejecución, a diferencia de la generalidad de los autores consultados que siguen la clasificación de Brimson (1991) y, Cooper y Kaplan (1991), en este desarrollo se propone emplear la clasificación de las actividades analizadas por Armenteros (2000): a) nivel de producto; b) nivel de usuario; c) nivel unitario; d) nivel de lote y, e) nivel de empresa.

De acuerdo al estudio presentado y apoyados en el Esquema 13, se pueden identificar los niveles de actividades que se muestran a continuación como ejemplo:

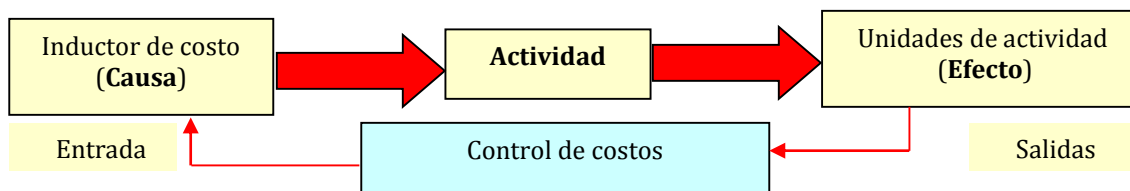
Esquema 13. Jerarquía de las actividades



Fuente: Elaboración propia.

La incorporación en la clasificación de actividades a nivel de usuario, muestra una idea de la efectividad del servicio que se brinda al interior de la institución, y estas se identifican de forma directa con éste, con todo lo dicho, existe la posibilidad de potenciar aquellas que generen mayor demanda en los servicios. Por niveles son agrupadas las actividades, esto permite señalar a aquellas actividades que son fundamentales practicar para cada labor, lo mencionado genera facilidad en la tarea y garantiza la un proceso de calidad. Finalmente, se explica la quinta etapa de la primera fase: se refiere a nivelar y adoptar los inductores del costo que identifiquen una relación mayor entre la causa y el efecto con relación a la actividad que se ejecuta (Ver Esquema 14).

Esquema 14. Relación causa-efecto con respecto a la actividad



Fuente: Elaboración propia.

Etapas V: G-a. Elección de los inductores de costo

En esta etapa, es importante dejar definida la diferencia existente entre inductor de costo¹⁷ y unidad de actividad, como se aprecia en el esquema anterior el inductor constituye la causa de donde se origina el costo, compone la variable que genera el nivel de costo y, la unidad de actividad¹⁸ constituye el efecto y la relación más bien con el resultado del análisis, es decir el servicio o producto final. Procura medir el efecto, determinando las variaciones en los elementos del costo para cada actividad.

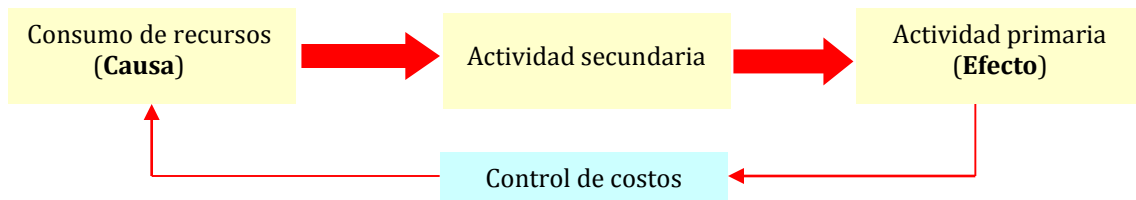
Un punto de gran importancia en el procedimiento, es que existe la posibilidad de utilizar el mismo inductor de costo siempre y cuando las actividades sean semejantes. Se intenta realizar el trabajo con inductores de tiempo, a partir de esto se espera reducir errores en el análisis, esto se presenta cuando se utiliza un sistemas de costos tradicional, se debe brindar especial atención en el tiempo en que una actividad se realiza a fin de poder reducir errores que se pueden presentar al momento de asignar los costos indirectos de una manera no técnica, de ser este el caso se aconseja estimar de manera razonable: a) los recursos empleados costos por unidad de tiempo y, b) producto, servicio o usuario la cantidad de unidades de tiempo del recurso que consume cada uno.

Fundamental en esta etapa resulta la elección de los inductores de costos de las actividades secundarias de los Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo que serán asignados a cada una de las actividades primarias para cada proceso, considerando siempre la relación causa-efecto que se establece durante la ejecución de la actividad en cuestión. El Esquema 15, muestra dicha relación causal.

¹⁷ Inductor de costo: concepto que genera la aparición de costes, y que permite la asignación de los mismos conforme a un elemento que los moviliza. Tomado del Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Ediciones Gráficas Ortega. Madrid; 2000.

¹⁸ Unidad de actividad: variable que permite cuantificar las realizaciones de las distintas actividades. Establece una relación de causalidad, para cada actividad, entre el consumo de los recursos y la producción obtenida. Tomado de Contabilidad de Gestión Avanzada. Planificación, Control y Experiencias prácticas. Editora McGraW-Hill / Interamericana de España, S.A.; 1995.

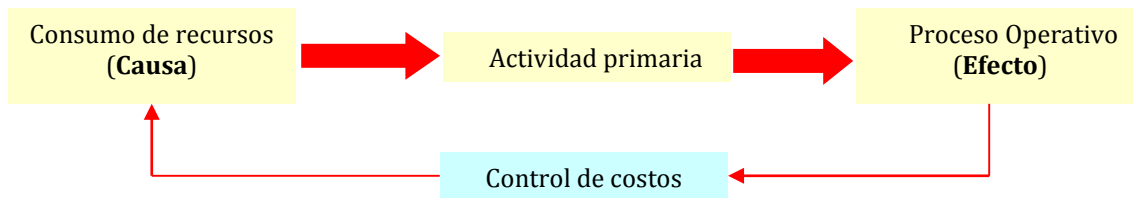
Esquema 15. Relación Causa – Efecto



Fuente: Elaboración propia.

De manera similar, se realiza la elección de los inductores de costos de actividades primarias para Procesos Estratégicos y de Apoyo que serán asignados a los demás procesos operantes. El Esquema 16., muestra la relación causa – efecto que se establece.

Esquema 16. Relación Causa – Efecto



Fuente: Elaboración propia.

Se debe tener presente que en esta etapa se muestran costos determinados que no están relacionados de forma directa con una actividad detallada por esta causa son asignados a costos del período. Es necesario precisar los inductores que tengan más afinidad con las actividades y los métodos escogidos y que fueron mencionados anteriormente. Luego de haber seleccionado los inductores de costos para cada acción, se explica la Fase II la cual se refiere al procedimiento a realizar.

5.3. Análisis de Resultados

Fase II. Costo de los procesos - Determinación

La fase inicia con la etapa número seis del procedimiento y se vincula específicamente con el valor del costo de las etapas que se detallaran a continuación del presente estudio y que integran el costo total de servicios que requieren los usuarios de la institución objeto de estudio.

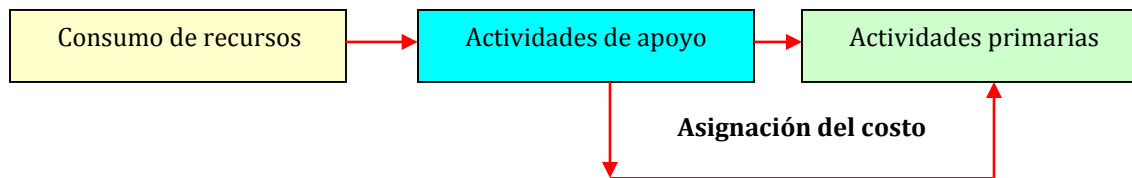
Etapas VI. Cálculo del costo de las actividades primarias y de apoyo

Para la determinación del costo de las actividades primarias y de apoyo, hay que auxiliarse de etapas ya explicadas con anterioridad; y para su mejor comprensión se explica a través del Esquema de Análisis de Actividades (Ver Apéndice Z).

Etapla VII. Asignación del costo actividades de apoyo para actividades primarias

Para este desarrollo es necesario asignar costo considerando la Etapa V de la Fase I, es decir escoger y señalar los inductores de costos que reflejen la mejor relación causa-efecto de cada actividad primaria que se ejecuta. El Esquema 17, puede ayudar a la comprensión de esta etapa del procedimiento.

Esquema 17. Asignación del costo de actividades de apoyo para actividades primarias.



Fuente: Elaboración propia.

Asignados los costos para actividades que son de carácter de apoyo a las demás actividades que son específicamente primarias, queda realizar el procedimiento para una asignación de costos de actividades para diferentes procesos que son desarrollados en la institución.

Etapla VIII. Actividades a proceso operativos – Asignación del costo

En este punto se asigna el costo de las actividades de apoyo que se relacionan a las actividades primarias de otros procesos que son diferentes, y las actividades de los procesos estratégicos y de apoyo son asignadas a los métodos que son eminentemente operativos de la institución. Como puede apreciarse en el Apéndice A.1., se da el estipendio del costo de las actividades con carácter de apoyo a las disímiles actividades que son primarias y que por su naturaleza son inherentes a los distintos procesos que se pueden presentar, y luego la asignación de las actividades primarias de dichos procesos a los procesos operativos de la institución.

Es de suma importancia indicar que tanto los costos y gastos que no se identifiquen en concordancia con las actividades primarias y de apoyo a los métodos señalados, serán tratados como costos y gastos que son reflejados en el período en curso como bien se señaló con anterioridad, pues estos no afectan directamente al servicio.

En definitiva, en la etapa nueve se menciona la determinación del costo para los procesos operativos de la institución en estudio.

Etapas IX. Procesos operativos - Cálculo del costo total

A fin de poder determinar el costo para los procesos operativos es necesario tener en cuenta el costo de las actividades de carácter primario para procesos estratégicos y de apoyo a los procesos de gestión operativa de la institución. De acuerdo a lo mencionado, los costos que son asignados a la gestión operativa que constituyen el propósito del costo final para cada tarea, lo cual ayuda a evaluar el planteamiento del Modelo de Gestión de Cambio: aquellas actividades que no generan valor agregado, deben ser mejoradas en el menor tiempo posible si es que se deciden mantener o si son necesarias que se mantengan para garantizar un buen servicio a los usuarios de la PUCESA.

Para los costos de los procesos su determinación abre la puerta a la posibilidad de tener en cuenta, el costo de poder avalar la calidad del servicio que se ofrece al interior de la institución. Debe indicarse, que las fases y etapas del procedimiento propuesto corroboran el flujo secuencial que ocurre en el cálculo del costo de las actividades que se ejecutan (Ver Apéndice B.1.), se resume el flujo desde la perspectiva de la evaluación y gestión de dichas actividades, así como, a la asignación del costo a los distintos objetivos de la institución.

Los resultados del intercambio con autoridades y empleados se obtuvieron mediante entrevistas, encuestas, observación directa y sesiones de trabajo que se desarrollaron para el estudio de variables que influyen en el éxito o fracaso del modelo de gestión de cambio.

El procedimiento se evalúa paralelamente a los sistemas de gestión existentes en la institución, como se señaló en el capítulo anterior, y en el análisis de variables es necesaria la presencia de los sistemas de gestión para el buen funcionamiento del modelo de gestión de cambio. Finalmente, se procede a plantear las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- Estudiar el estado del arte a partir de la evolución de la Contabilidad de Gestión y la Gestión del Cambio en el ámbito nacional e internacional, corroboró resultados que aportan un grado de desarrollo superior desde el punto de vista práctico, administrativo y metodológico, mediante el análisis, la síntesis y la deducción de los criterios de experiencia prácticas prestigiosos autores.
- Las indagaciones realizadas por los autores citados a partir de la investigación, reconocen la importancia que representa para las instituciones de educación superior el estudio de variables en la evaluación y análisis del éxito o fracaso en la implementación de un Modelo de Gestión de Cambio para el Departamento Administrativo de una Institución de Educación Superior.
- Estudiar las variables que influyen en el éxito o fracaso del Modelo de Gestión de Cambio, contribuye a proponer un Modelo Conceptual, facilitando la combinación de diferentes herramientas de gestión que sirven para su correcta implementación en instituciones de educación superior, cuyo propósito es mejorar la toma de decisiones en las diferentes áreas de la organización.
- Los resultados obtenidos en el estudio dieron a conocer las variables de mayor importancia en el estado de implementación del modelo al interior de la institución escogida, así como validar la conjetura planteada en el desarrollo de la tesis.
- El Modelo de Gestión de Cambio, está diseñado como un procedimiento integral para la institución, el cual incluye: el proceso de dirección estratégica, el presupuesto basado en actividades, el costo y la gestión basada en actividades, y el procedimiento informativo. A su vez, se considera un sistema que facilita la calidad de la información de todas las áreas de la institución para la toma de decisiones.

6.2. Recomendaciones

- Difundir por diferentes medios los resultados de este estudio para impulsar la posibilidad de poner en práctica el Modelo de Gestión en las diferentes instituciones de educación superior.
- Proponer a diferentes instituciones, organismos y empresas nacionales, principalmente a aquellas instituciones que se encuentran desarrollando su gestión administrativa, considerar esta Tesis de Maestría como fuente metodológica de consulta.
- Seguir con la investigación en el estudio de variables y de los diseños de Modelos de Gestión en otras instituciones, en especial aquellas que se encuentren en innovación de sus métodos y procedimientos administrativos.
- Usar esta Tesis como fuente bibliográfica para la asignatura de Administración de Empresas y Análisis de Procesos, la cual maneja temáticas que se relacionan directamente con la toma efectiva de decisiones y solución de problemas.

Apéndice A.
Evolución de la medición y control de los costos

Períodos	Aspectos relevantes
Grandes Civilizaciones:	En la cultura egipcia, se comenzó a sentir la necesidad de conocer los ingresos y gastos de sus economías, y de esta forma surge primeramente la partida simple, anotándose dichas transacciones en una hoja de papiro (planta cuya médula empleaban los antiguos para escribir).
Siglo XIV:	Surgimiento de la Contabilidad de Costos.
El desarrollo del comercio:	El creciente comercio y posteriormente la Revolución Industrial, demandaron unas necesidades de información mucho mayores, que se apoyaron en la Partida Doble, desarrollada por pioneros de la Contabilidad como Pacioli en 1494. Es la época de la teneduría de libros, que se caracteriza por la mera conservación de los registros de todos los movimientos.
1776: Era Industrial	La Revolución Industrial trajo grandes cambios en la infraestructura económica de Inglaterra, los talleres manufactureros desaparecieron y surgieron las grandes fábricas, originando la necesidad de actuar con mayor control sobre los materiales y la mano de obra y sobre el elemento del costo que acumula la utilización de las máquinas y los equipos. Se perfecciona la Partida Doble, naciendo los Estados Financieros.
1777:	Primera descripción de los costos de producción por procesos en una empresa fabricante de medias de hilo de lino.
1778:	Se empezaron a emplear los libros auxiliares en todos los elementos que tuvieran incidencia en el costo de los productos, como salarios, materiales de trabajo y fechas de entrega.
1800:	Aparición de los costos conjuntos en la Industria Química.
1828 - 1839:	En Inglaterra, Babbge publica un libro en el que resalta la necesidad de que las fábricas establezcan un Departamento de Contabilidad. Posteriormente a finales del siglo XIX el autor Metcalfe publica su primer libro que denominó "Costos de manufactura".

Apéndice A.
Evolución de la medición y control de los costos

Períodos	Aspectos relevantes
1889 - 1895:	Taylor, uno de los pioneros del control de gestión industrial, fue el que desarrolló la Contabilidad Analítica, la asignación de los costes indirectos, el cronometraje y el seguimiento de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costes indirectos mediante los tiempos de la mano de obra o de los tiempos de máquina, la gestión de las existencias y de las materias y la remuneración al rendimiento.
1890 - 1915:	Se diseña la estructura básica de la Contabilidad de Costos y se integran los registros de los costos a las cuentas generales en países como Inglaterra y Estados Unidos y se aportaron conceptos tales como: establecimiento de procedimientos de distribución de los costos indirectos de fabricación; adaptación de los informes y registros para los usuarios internos y externos; valuación de los inventarios, estimación de costos de materiales y mano de obra y la contabilización de los activos a su valor de adquisición. En 1903-1904, se encuentra documentalmente probado en estos países el uso de gráficos de punto muerto para expresar la desviación de los costos con el <u>output</u> .
1907:	Como resultado de un largo proceso de innovaciones iniciado en 1902 bajo la tutela de los hermanos Du Pont. Donalson Brown, colaborador de Pierre Du Pont de Nemours al frente del grupo químico, inventó la fórmula que relaciona el índice de rentabilidad de capital, el índice de rentabilidad de la explotación y el índice de rotación de capital. Inventan el instrumento contable Retorno sobre la Inversión (ROI), el cual fue publicado posteriormente en 1912 por el ejecutivo financiero Donaldson. Por primera vez, los diversos tipos de contabilidad utilizados hasta entonces de manera independiente (Contabilidad de Capital, Contabilidad Financiera, Contabilidad de Costos) estaban enlazadas en un modelo único, global y coherente, y constituían una imagen económica completa de la empresa.
1915 - 1920:	Aportaciones de Church. Plantea la necesidad de controlar los costos indirectos a través de todo su recorrido por la empresa, procediéndose finalmente a su asignación en función de referencias distintas a las cargas directas, de tal manera que se posibilite una mejor identificación con el costo del producto.

Apéndice A.
Evolución de la medición y control de los costos

Períodos	Aspectos relevantes
1950: Era de la información	Caracterizada por el uso de macrocomputadoras que se limitaban a reproducir los sistemas de contabilidad manuales, es decir, repetían el mismo procedimiento pero con ordenadores, por tanto, se hace necesario el análisis, tanto del contenido como de los costos, de los sistemas de información, para estudiar el impacto económico de una determinada demanda de sistemas informativos. Surgimiento de la Contabilidad de Gestión. Aparecen los Sistemas de Costos Parciales. Su principal autor es Horngren.
1953:	El norteamericano Littleton, en vista del crecimiento de los activos fijos definía la necesidad de amortizarlos a través de tasas de consumo a los productos fabricados como costos indirectos.
1955:	Surge el concepto de contraloría como medio de control de las actividades de producción y finanzas de las organizaciones.
1956 - 1957:	Cook; Dean; Stone y Hirschleifer, inicialmente esbozan en sus estudios la implantación de la técnica de los precios de transferencia, para resolver los problemas derivados de la sección de servicios entre secciones en el contexto de los centros de responsabilidad.
1957:	Propuesta de modelización del ciclo contable para la determinación del resultado interno por Schneider.
1960:	Prevalece el concepto de Contabilidad Administrativa como herramienta del análisis de los costos de fabricación y como instrumento básico para el proceso de la toma de decisiones. Se inicia una corriente importante de aplicación de modelos cuantitativos a una variedad de problemas de control y planificación (técnicas analíticas, incluyendo el análisis de regresión, la programación lineal y no lineal, la teoría de la probabilidad, los <u>test</u> de hipótesis y la teoría de la decisión).

Apéndice A.

Evolución de la medición y control de los costos

Períodos	Aspectos relevantes
1965:	Anthony, realizó una significativa investigación sobre la planificación estratégica tradicional y control de gestión en el contexto del sistema presupuestario, diferenciando distintos niveles en el área de la planificación y control estratégico, de gestión y de ejecución.
1969 - 1971:	Shapley y Shubick (1969) y Tomás (1971), profundizan en los estudios sobre la asignación de los costos en la producción conjunta y su arbitrariedad.
1975 - 1982:	Trabajos iniciados por Holmstrom (1975) y continuados en Shavell (1979) y Baiman (1982), sobre la aportación de la Teoría de la Agencia, al sistema de relaciones que se establecen en cascada entre superiores y subordinados en el seno de la organización.
1977:	Simón, esboza la Teoría relativa a la descentralización de las empresas en la toma de decisiones y asunción de responsabilidad encaminada a una más eficaz motivación y coordinación.
Antes de 1980:	Estancamiento para la Contabilidad de Costos con relación a otras ramas de la Contabilidad. Las empresas industriales consideraban que sus procedimientos de acumulación de costos constituían secretos industriales, pues el sistema de información financiera no incluía las bases de datos y archivos de la Contabilidad de Costos.
1980:	Surgimiento de la Contabilidad de Dirección Estratégica.
1981:	El norteamericano Johnson, resaltó la importancia de la Contabilidad de Costos y los Sistemas de Costos como herramienta clave para brindar la información a la gerencia sobre la producción, lo cual implicaba existencia de archivos de costos útiles por la fijación de precios adecuados en mercados competitivos. Surge el primer ordenador personal IBM.

Apéndice A.
Evolución de la medición y control de los costos

Períodos	Aspectos relevantes							
Después de 1981:	Surgen los actuales Sistemas de Costeo, y mientras más avance y cambie el sistema organizacional y los sistemas de producción se implementarán nuevas metodologías y herramientas de medición y control de los costos. Ejemplos: <u>Just in Time (JIT)</u> o <u>Back-Flush Accounting</u> ; <u>Life-Cycle Costing</u> (Ciclo de Vida); <u>Throughput Accounting (T.A.</u> , método de costeo manejado en la Teoría de las Restricciones, <u>TOC</u> , su autor principal es Goldratt) y la Cadena de Valor. Florece el Costeo Basado en actividades. Sus principales autores Kaplan y Cooper (1987).							
Aspectos que tienen en cuenta		STC	SCP	ABC	JIT	LCC	TA	CV
¿Utiliza las relaciones causa-efecto?		No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Asigna correctamente los CIF?		No	-	Sí	Sí	-	-	Sí
¿Costea los productos y servicios en forma?		No	Sí	Sí	Sí	-	No	Sí
¿Es una buena fuente para tomar decisiones?		No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
¿Utiliza el manejo de inventarios?		Sí	-	No	No	-	No	-
¿Sirve como herramienta de gestión?		No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Facilita el control de los recursos relacionados?		No	Sí	Sí	-	Sí	Sí	Sí
Leyenda: STC: Sistema de Costeo Total SCP: Sistemas de Costos Parciales ABC: Costeo Basado por Actividades JIT: Just in Time LCC: Life Cycle Costing TA: <i>Throughput Accounting</i> CV: Cadena de Valor CIF: Costos Indirectos de Fabricación								

Fuente: <http://www.ilustrados.com/documentos/hiacontabilidadgestion.doc>.

Apéndice B.

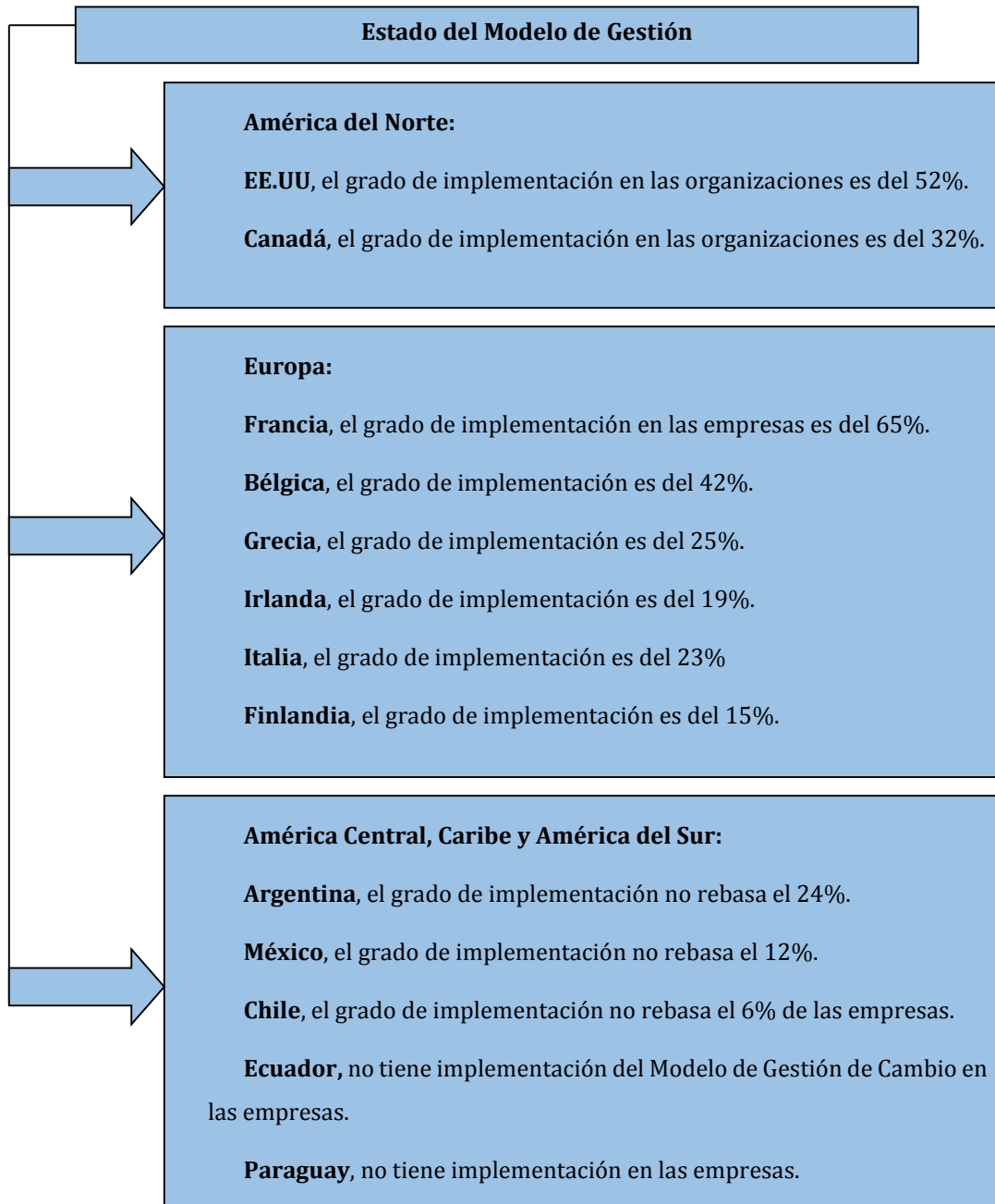
Revistas de Alto Impacto en Temáticas de Gestión de Cambio

Revistas	Ciudad/País	Editor
Accounting Horizons	Sarasota, EE.UU	<i>American Accounting Association</i>
<i>CA Magazine</i>	Toronto, Canadá	<i>Canadian Institute of Chartered Accountants</i>
<i>CMA Management</i>	Hamilton, Canadá	<i>Society of Management Accountants of Canada</i>
<i>Journal of Accountancy</i>	New York, EE.UU	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
<i>Journal of Accounting Research</i>	Chicago, EE.UU	<i>Institute of Professional Accounting</i>
<i>Journal of Business Research</i>	New York, EE.UU	<i>Elsevierse Sequoia, S.A.</i>
<i>Journal of Cost Management</i>	New York, EE.UU	<i>Thomson Tax and Accounting</i>
<i>Journal of Management</i>	Chicago, EE.UU	<i>Institute of Professional Accounting</i>
<i>Management Accounting</i>	Montvale, EE:UU	<i>Institute of Management Accountants</i>
<i>The Accounting Review</i>	Sarasota, EE.UU	<i>American Accounting Association</i>
<i>The Engineering Economist</i>	Norcross, EE.UU	<i>Institute of Industrial Engineers</i>
<i>The Practical Accountant</i>	New York, EE.UU	<i>Accountants Media Group, Thomson Corporation</i>
Estrategia & Negocios	Florianopolis/Brasil	<i>Universidade do Sul de Santa Catarina</i>
Revista Internacional de Costo	España	Instituto Internacional de Costo

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

Apéndice C.

Estado del Modelo de Gestión de Cambio en la Práctica Empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

Apéndice D.

Modelos relacionados con variables de éxito o fracaso en el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio

Autores	Cantidad de Variables	Variables que influyen en el diseño e implementación del Modelo de Gestión
Shields y Young (1994)	El modelo de estos autores identifica 7 variables relacionadas con la organización y con el comportamiento de los individuos. Consideran al Modelo de Gestión como una innovación administrativa y no como una innovación técnica.	a) apoyo de la alta dirección; b) relación del sistema de costos con la estrategia competitiva, particularmente con iniciativas relacionadas con la calidad y el tiempo; c) relación entre el sistema de costos y el sistema de evaluación y recompensa; d) adecuados recursos internos; e) formación en el diseño, implementación y uso del modelo.
Shields (1995)	En su modelo concibe 17 variables en las cuales intervienen variables: técnicas relacionadas con la organización y las relacionadas con el comportamiento de los individuos. Considera, que las variables técnicas no están correlacionadas con el éxito del modelo, siendo las variables relacionadas con la organización y con el comportamiento de los individuos las que determinan el éxito del cambio.	a) apoyo de la alta dirección; b) propiedad de los contables; c) estrategia competitiva; d) objetivos concisos y claros; e) formación en implementación del sistema; f) objetivos consensuados; g) formación para el uso; h) formación para el diseño del Modelo de Gestión de Cambio; i) relación con iniciativas de calidad; j) propiedad de los no contables; k) adecuados recursos; l) relación con evaluación de la gestión y recompensa; m) software estándar; n) software a medida y, o) consultores externos.

Apéndice D.

Modelos relacionados con variables de éxito o fracaso en el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio

Autores	Cantidad de Variables	Variables que influyen en el diseño e implementación del Modelo de Gestión
McGowan y Klammer (1997)	Considera al igual que Shields y Young (1994), que la implementación del Modelo de Gestión de Cambio es más una innovación administrativa que técnica. Realizó el estudio para 53 empresas relacionadas con los servicios de salud.	a) Apoyo de la alta dirección; b) implicación de los usuarios en la implementación del Modelo; b) objetivos de la implementación claramente fijados; c) formación adecuada; d) suficientes recursos; e) relación con el sistema de evaluación de la gestión; f) calidad de la información generada por el Modelo de Gestión de Cambio; g) preparadores/usuarios y, h) objetivos de la implementación compartidos por todos los miembros de la institución.
Foster y Swenson (1997)	En su modelo combina variables empleadas por Shields y Young (1989) y, Shields (1995), considerando sólo las variables significativas de los autores mencionados e incorporando a su modelo el número de aplicaciones, los años de aplicación y, el incremento de las aplicaciones.	a) apoyo de la alta dirección; b) formación; c) relación con la recompensa y la evaluación de la gestión; d) relación con la calidad; e) adecuados recursos; f) número de las principales aplicaciones; f) años desde la primera aplicación; g) incremento en el número de aplicaciones; h) cultura empresarial; i) control; j) promoción; k) proceso de cambio, l) compromiso; m) compensación y, n) formación.

Nota:

Cultura: incluye el estilo de gestión y la influencia de la implementación del Modelo de Gestión de Cambio en la transmisión de los objetivos de la misma; Control: formado por la relación entre la gestión del cambio y los sistemas de calidad, el apoyo del sistema a las necesidades del giro de la actividad, la composición de los procesos encargados del Modelo y el análisis de la gestión de estos. Promoción: formado por el tiempo dedicado al proceso de implementación; Proceso de cambio: incluye la implicación de la alta dirección y del personal del departamento administrativo y financiero en la implementación del modelo y, Compromiso: compromiso del personal de la institución en la implementación del Modelo de Gestión de Cambio.

Apéndice D.

Modelos relacionados con variables de éxito o fracaso en el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio

Autores	Cantidad de Variables	Variables que influyen en el diseño e implementación del Modelo
Anderson y Young (1999)	Analizan en su modelo, la influencia de los factores relacionados con el contexto donde se implementa el modelo y los factores relacionados con el proceso de implantación del sistema. Para el estudio emplearon 176 empresas (91 con estructura centralizada y 85 con especialización funcional).	a) satisfacción global del Modelo de Gestión de Cambio; b) satisfacción con la percepción de precisión de los resultados generados por el modelo; c) satisfacción generada con la utilidad percibida de la información del modelo; d) apoyo de la alta dirección; e) implicación de la dirección; f) apoyo de la asociación de empleados; g) recursos; h) competitividad; i) calidad de la información; j) despidos; k) impedimentos; l) importancia de las áreas; m) importancia de los costos; n) cambio; ñ) compromiso; o) valores y, p) recompensa.
Innes et al. (2000)	En el modelo, analizan las variables que influyen en la valoración global del éxito del modelo, como la relación existente entre el éxito global otorgado al cambio institucional y el éxito conseguido con los distintos objetivos individuales para los cuales ha sido empleado el modelo. La percepción del modelo varía según se trate de usuarios del sistema o de individuos que no lo utilizan.	a) apoyo de la alta dirección; b) implicación de consultores; c) implicación de los contables internos; d) diseño de nuevos servicios; e) implicación del personal informático; f) tiempo de uso del modelo de gestión; g) reducción y gestión del costo; h) precios de los servicios; i) medidas y desarrollo de la gestión de actividades; j) sistema de costos existente; k) presupuesto; l) análisis de rentabilidad por cliente, y m) decisiones sobre los servicios.

Apéndice D.

Modelos relacionados con variables de éxito o fracaso en el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio

Variables		Modelos Empíricos de los autores seleccionados						Total de veces que coinciden los autores
		1	2	3	4	5	6	
1	Apoyo de la alta dirección.	X	X	X	X	X	X	6
2	Relación del sistema de costos con la estrategia competitiva, particularmente con iniciativas relacionadas con la calidad y el tiempo.	X	X	X	X	X		5
3	Relación entre el sistema de costo y el sistema de evaluación y recompensa.	X	X	X	X	X		5
4	Adecuados recursos internos.	X	X	X	X	X		5
5	Formación en el diseño, implementación y uso del modelo.	X	X	X	X			4
6	Propiedad del modelo por personal ajeno al departamento de contabilidad.	X	X					2
7	Propiedad de los contables.		X				X	2
8	Objetivos claros y consensuados del modelo.	X	X					2
9	Software estándar.		X					1
10	Software a medida.		X					1

Apéndice D.

Modelos relacionados con variables de éxito o fracaso en el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio

Variables		Modelos Empíricos de los autores seleccionados						Total de veces que coinciden los autores
		1	2	3	4	5	6	
11	Consultores externos.		X				X	2
12	Modelos de Gestión Basados en Actividades.		X					1
13	Implicación de los usuarios en la implementación del modelo.			X			X	2
14	Objetivos de la implementación claramente fijados.			X				1
15	Preparadores/Usuarios.			X				1
16	Objetivos de la implementación compartidos por todos los colaboradores de la organización.			X				1
17	Número de las principales aplicaciones.				X			1
18	Años desde la primera aplicación.				X			1
19	Incremento en el número de aplicaciones.				X			1
20	Cultura empresarial.				X			1
21	Control.				X			1

Apéndice D.

Modelos relacionados con variables de éxito o fracaso en el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio

Variables		Modelos Empíricos de los autores seleccionados						Total de veces que coinciden los autores
		1	2	3	4	5	6	
22	Promoción.				X			1
23	Proceso de cambio.				X			1
24	Compromiso.				X			1
25	Compensación.				X			1
26	Satisfacción global del Modelo de Gestión de Cambio.					X		1
27	Satisfacción con la percepción de precisión de los resultados generados por el modelo.					X		1
28	Satisfacción generada con la utilidad percibida de la información del modelo.					X		1
29	Implicación de la dirección.					X		1
30	Apoyo de la asociación de empleados.					X		1
32	Despidos.					X		1

Apéndice D.

Modelos relacionados con variables de éxito o fracaso en el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio

Variables		Modelos Empíricos de los autores seleccionados						Total de veces que coinciden los autores
		1	2	3	4	5	6	
33	Impedimentos.					X		1
34	Importancia de la planta.					X		1
35	Importancia de los costos.					X		1
36	Cambio.					X		1
37	Compromiso.					X		1
38	Valores.					X		1
39	Implicación del personal de informática.					X		1
40	Tiempo de uso del modelo.						X	1
41	Reducción y gestión del costo.						X	1
42	Precio de los servicios.						X	1
43	Medidas y desarrollo de la gestión de actividades.						X	1

Apéndice D.

Modelos relacionados con variables de éxito o fracaso en el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio

Variables		Modelos Empíricos de los autores seleccionados						Total de veces que coinciden los autores
		1	2	3	4	5	6	
44	Sistema de costo existente.						X	1
45	Presupuesto.						X	1
46	Análisis de la rentabilidad por cliente.						X	1
47	Decisiones sobre los servicios.						X	1
48	Diseño de nuevos servicios.						X	1
Total de variables analizadas por autores		7	12	9	14	17	13	
Leyenda: Shields y Young (1); Shields (2); McGowan y Klammer (3); Foster y Swenson (4); Anderson y Young (5) y, Innes et al., (6)								

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

Apéndice E.

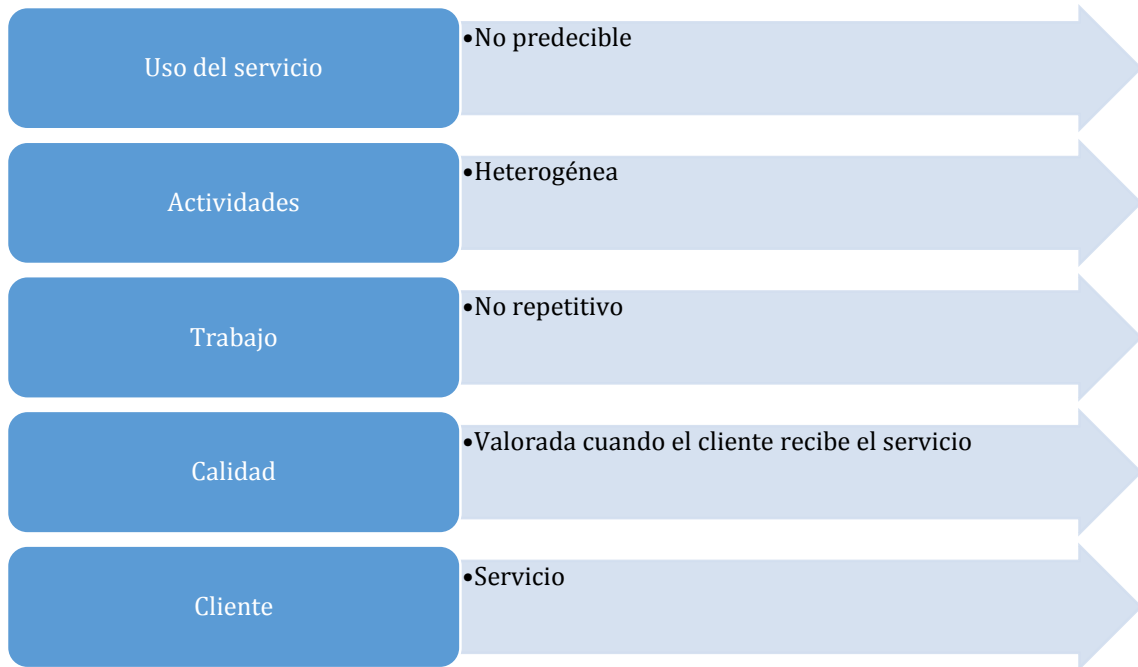
Estudios empíricos relacionados con variables de éxito o fracaso en el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio

Autores	Cantidad de empresas y método de investigación empleado	Problemas percibidos o experimentados con el modelo
Anderson et al. (2002)	Se analiza el estudio en la industria de automóviles.	a) El tamaño de la industria complica el desarrollo del Modelo de Gestión de Cambio; b) es complejo integrar a todos los miembros de la organización; c) la falta de interés del personal dificulta el éxito del sistema; d) limitado conocimiento sobre el Modelo de Gestión de Cambio en gran parte de los colaboradores de mandos medios y, e) escaso apoyo de la alta dirección.
Balachandran y Sundar (2003)	Revisión del estudio en diversas compañías para analizar la integración del Modelo de Gestión de Cambio con el sistema informativo.	a) Es complicado lograr la sinergia entre la base de datos y su empleo para el propósito de toma de decisiones; b) se dificulta la identificación de las actividades; c) lograr el software adecuado para el sistema y el tipo de empresa no es una tarea fácil y, d) por lo general no se logra una eficiente comunicación.
Bescos (2004)	Se revisa el estudio en 111 empresas radicadas en Francia; 369 empresas de Japón y, 106 empresas en Canadá.	a) Transformación de la organización; b) no existe cultura innovadora; c) modelo complicado; d) tiempo que se le dedica al diseño e implementación del sistema; e) nivel de incertidumbre alto; f) cambio del modelo de referencia de los usuarios y de los contables (control de gestión); g) cuestiona las mentalidades, los comportamientos y los sistemas de información existentes, h) exceso de gastos generales y, i) las empresas de gran tamaño han logrado mayores éxitos en la implementación del Modelo de Gestión de Cambio.
Bescos y Cauvin (2001)	Empresas radicadas en Canadá, Francia y Japón. Los métodos empleados: entrevistas, encuestas y cuestionarios.	a) Se dificulta la selección de actividades y de inductores de costos; b) consume mucho tiempo; c) necesita de un sistema de información efectivo; d) dificultades en el cambio de mentalidad; e) dificultades en el comportamiento de los individuos; f) dificultades en el sistema de información; g) desconocimiento de la Gestión del Cambio; h) el modelo se considera inadecuado; i) no mejora la información contable; j) no se contó con el visto bueno de los directivos de la organización y, k) dificultad en el levantamiento de información.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

Apéndice F.

Características de empresas dedicadas a prestar servicios.



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

Apéndice G.

Modelo simple seleccionado para el estudio de variables para la gestión administrativa de las instituciones de educación superior.

Fase 1: Determinación de la efectividad de las actividades de cada proceso.

- Identificación de procesos.
- Identificación y selección de las actividades inherentes a los procesos.
- Identificación de entradas y salidas de cada actividad.

Fase 2: Determinación del costo de los servicios

- Asignación de los costos de las actividades a los servicios.
- Calcular el costo de cada servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir de las propuestas de Sabines y Pérez Barral (2005).

Apéndice H.

Modelo principal seleccionado para el estudio de variables para la gestión administrativa de las instituciones de educación superior.

FASES	ETAPAS
I Localización de procesos	I-1: Análisis preliminar del diseño de los procesos.
	I-2: Diseño o rediseño estratégico de los procesos.
II Análisis de las actividades administrativas	II-1: Análisis de las actividades primarias y de apoyo.
	II-2: Clasificación de las actividades a nivel administrativo, financiero, contable.
III Determinación del costo de procesos operativos	III-1: Cálculo de los costos de las actividades primarias y de apoyo.
	III-2: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias
	III-3: Asignación de los costos de las actividades a los Procesos Operativos
	III-4: Asignación de otros costos y gastos a los Procesos Operativos
	III-5: Cálculo de los Costos Totales de los Procesos Operativos

Fuente: Tomado de la propuestas de Baujín y Vega (2005).

Apéndice I.

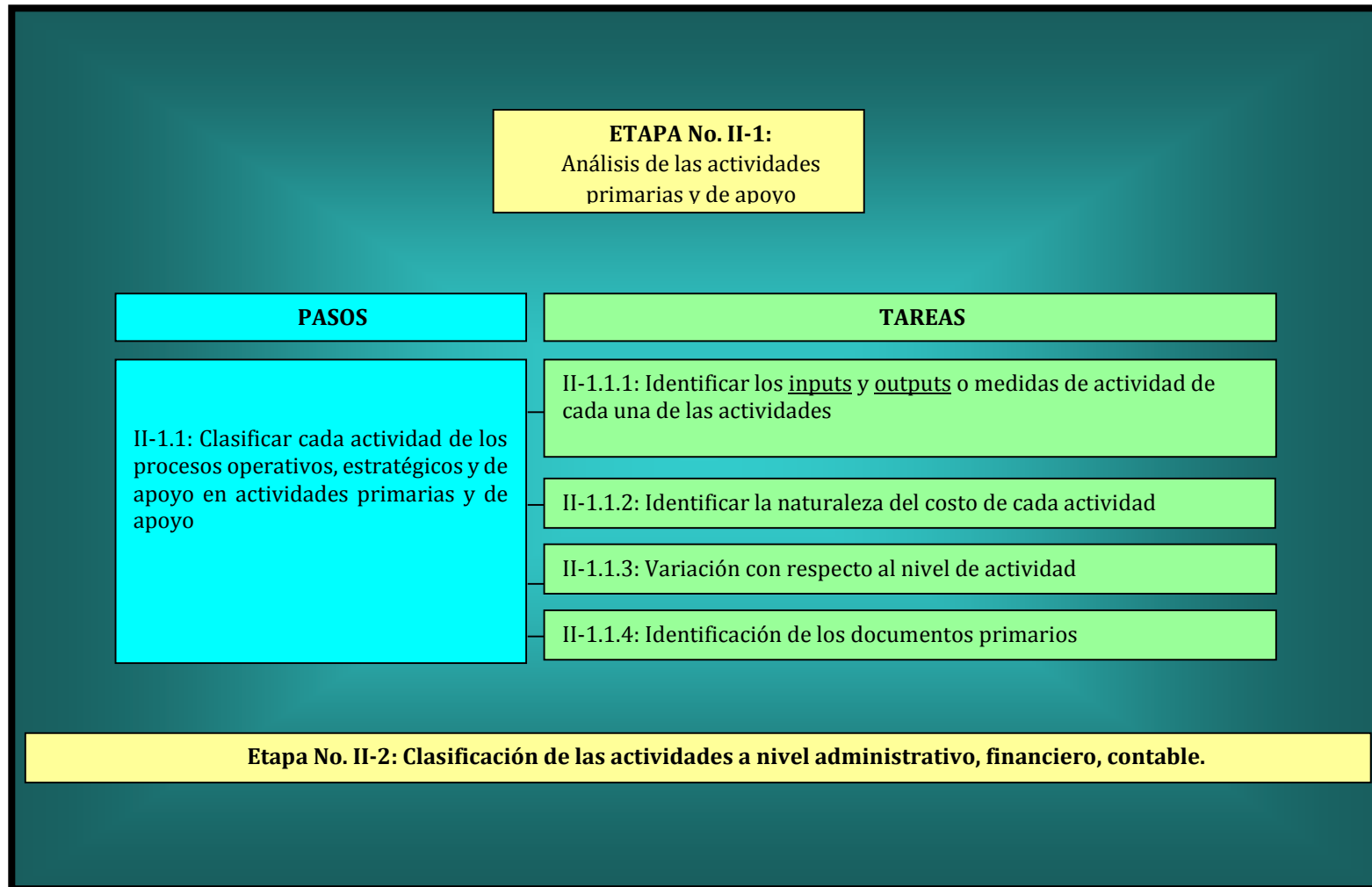
Modelo auxiliar Fase I Modelo de Gestión de Cambio seleccionado para el estudio de variables.

ETAPA	PASOS	TAREAS
I-1: Análisis preliminar del diseño de los procesos	I-1.1: Formación del equipo y planificación del proyecto	I-1.1.1: Formar el equipo de trabajo interdisciplinario
		I-1.1.2: Establecer una planificación del trabajo
	I-1.2: Identificación de los procesos y actividades potenciales	
	I-1.3: Priorización de los procesos	I-1.3.1: Determinación de los procesos de la universidad
		I-1.3.2: Selección de procesos operativos, estratégicos y de apoyo
	I-1.4: Nombrar al responsable del proceso	I-1.3.3: Relación de los procesos con los objetivos estratégicos
I-2: Diseño o rediseño estratégico de los procesos	I-2.1: Constitución del equipo de trabajo	
	I-2.2: Delimitar el proceso y los subprocesos	I-2.2.1: Elaboración de la Ficha Técnica de los procesos
		I-2.2.2: Determinación de los subprocesos
		I-2.2.3: Racionalización de las actividades en cada proceso y subproceso
		I-2.2.4: Codificación de las actividades
		I-2.2.5: Elaboración del diccionario de actividades
		I-2.2.6: Confección del diagrama <u>As-Is</u> de los procesos y/o subprocesos
	I-2.3: Análisis del valor añadido	

Fuente: Tomado de Baujín y Vega (2005).

Apéndice I.

Modelo auxiliar Fase II para el Modelo de Gestión de Cambio seleccionado para el estudio de variables.



Fuente: Baujín y Vega (2005).

Apéndice I.

Modelo auxiliar Fase III para el Modelo de Gestión de Cambio seleccionado para el estudio de variables.

ETAPAS	PASOS
III-1: Cálculo de los costos de las actividades primarias y de apoyo	III-1.1: Cálculo de los costos de las actividades primarias y de apoyo de los Procesos Estratégicos.
	III-1.2: Cálculo de los costos de las actividades primarias y de apoyo de los Procesos Operativos.
	III-1.3: Cálculo de los costos de las actividades primarias y de apoyo de los Procesos de Apoyo.
III-2: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias	III-2.1: Fijación de costos para las actividades que tengan un carácter de apoyo y actividades primarias del Plan Estratégico.
	III-2.2: Fijación de costos de actividades que tengan un carácter de apoyo y actividades primarias del Plan Operativo.
	III-2.3: Fijación de los costos de actividades que tengan un carácter de apoyo y actividades primarias del Plan de Apoyo.
III-3: Asignación de los costos de las actividades a los Procesos Operativos	III-3.1: Asignación de los costos de las actividades primarias de los Planes Estratégicos a los Planes Operativos.
	III-3.2: Asignación de los costos de las actividades primarias de los Planes de Apoyo a los Planes Operativos.
ETAPA III-4: Asignación de otros costos y gastos a los Procesos Operativos	
ETAPA III-5: Cálculo de los Costos Totales de los Procesos Operativos	

Fuente: Baujín y Vega (2005).

Apéndice No. J

Encuesta acerca del diseño e implementación de un Modelo de Gestión de Cambio para el departamento administrativo de una institución de educación superior.

La investigación pretende analizar el grado de influencia que hacen las variables relacionadas con la institución y con el proceder de los empleados en el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Cambio para empresas de servicios o productivas. Considerando su experiencia profesional, se requiere su criterio como experto. Agradecemos su cooperación.

1) ¿Ha creado usted un modelo de gestión de cambio?

Sí ___ No ___

2) ¿En cuál(es) sector(es) lo ha diseñado? (Marque con una (X)).

Agricultura ___; Educación ___; Salud ___; Turismo ___; Cultura ___; Industria ___; Otros ___

En caso de marcar otros, por favor especifíquelo: _____.

3) ¿Considera usted que el sistema es costoso pero que debe implementarse?

Sí ___ No ___ No sé ___

4) ¿Qué personas dentro de la empresa han contribuido más al diseño e implementación del modelo de gestión?

Dirección administrativa ___; Dirección financiera ___; Personal contable ___; Personal no contable ___; Otros ___

En caso de marcar Otros, por favor especifíquelo: _____

5) ¿Ha logrado la implementación de un sistema de gestión? En caso negativo exponga las principales causas

6) A su entender relacione las principales ventajas que proporcionaría la implementación de un modelo de gestión de cambio.

7) Indique cuáles han sido las variables que más han influido en el fracaso de la implementación del modelo de gestión de cambio. De ser posible exponga dichas variables de manera prioritaria atendiendo a su grado de influencia, siendo la variable (1) la que más influyó en el fracaso de la implementación.

8) ¿Qué tiempo le ha tomado a usted como investigador en diseñar el Modelo de Gestión de Cambio en una empresa de las que ha trabajado?

Tiempo: ___ año(s)

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia

Apéndice K.

Cuestionario sobre la gestión de la institución

La investigación pretende analizar el grado de gestión de la institución mediante el comportamiento de un grupo de variables relacionadas con la organización y el comportamiento de colaboradores en el diseño e implementación de un Modelo de Gestión de Cambio en instituciones de educación superior. Considerando su experiencia como profesional, se requiere su criterio como experto. Agradecemos su cooperación.

1. CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN

1) Tipo de organización: Productiva ____ Servicio ____

2) Localidad:

3) Su empresa es:

(Por favor, marque una X en la casilla correspondiente)

1	☐	Estatul
2	☐	Mixta
3	☐	Privada

4) ¿La institución está subordinada a nivel Nacional o Provincial?

☐	☐	Sí	¿A cuál?
☐	☐	No	

5) ¿Qué áreas funcionales tiene constituidas la institución?

1	☐	Dirección administrativa
2	☐	Dirección académica
3	☐	Dirección financiera
4	☐	Talento humano
5	☐	Departamento contable
6	☐	Departamento de acreditación de carreras
7	☐	Dirección de investigación
7	☐	Otros (indicar)

Apéndice K.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

6) ¿Cuáles de las siguientes herramientas de gestión sigue su empresa?

1		Costos
2		Presupuestos
3		Cuadro de Mando Integral
4		Gestión por procesos
5		Control de gestión
6		Otras (indicar)

7) En relación con las siguientes afirmaciones sobre la estructura organizativa de su organización.

Por favor, conteste de 1 a 5, en función de la siguiente escala, para cada cuestión planteada, marcando un círculo: (1) Nada de acuerdo, (2) Poco de acuerdo, (3) Indiferente, (4) De acuerdo ó (5) Muy de acuerdo.

1. Los directores de los distintos departamentos tienen autonomía para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
2. El control de cada responsable es efectivo.	1	2	3	4	5
3. Los empleados tienen capacidad de resolver problemas.	1	2	3	4	5
4. Los empleados no intervienen en la fijación de objetivos.	1	2	3	4	5
5. Los empleados conocen las metas y objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
6. La comunicación del responsable del área de trabajo y los subordinados es efectiva.	1	2	3	4	5

3. ESTRATEGIA Y CULTURA INSTITUCIONAL

8) La institución tiene una continua búsqueda de oportunidades de mejora, desarrollando una oferta académica más acorde a las necesidades del entorno:

Por favor, conteste de 1 a 5, en función de la siguiente escala, para cada cuestión planteada, marcando un círculo: (1) Muy baja, (2) Baja, (3) Media), (4) Alta y (5) Muy alta.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Apéndice K.

9) Ordene las siguientes estrategias según la importancia que tienen para la institución (1 será la prioritaria)

	Precios
	Calidad de los servicios
	Costos
	Ingresos
	Inversiones
	Innovación + Desarrollo + Tecnología
	Atención al usuario
	Otros (indicar).....

10) De las siguientes actuaciones posibles, señale en qué medida su institución las realiza.

Por favor, conteste de 1 a 5, en función de la siguiente escala, para cada cuestión planteada, marcando un círculo: (1) Nada de acuerdo, (2) Poco de acuerdo, (3) Indiferente, (4) De acuerdo ó (5) Muy de acuerdo.

1. Reconocemos rápidamente a las oportunidades que se presentan en el entorno.	1 2 3 4 5
2. Reaccionamos a los cambios que se producen en nuestro medio antes que nuestros competidores.	1 2 3 4 5
3. Contamos con la habilidad de adaptar los servicios ofertados rápidamente a lo solicitado por los usuarios.	1 2 3 4 5
4. Cuando se introduce servicios lo hacemos porque lo demanda el usuario.	1 2 3 4 5
5. Ofrecemos una cartera de servicios lo suficientemente amplia.	1 2 3 4 5
6. Estamos más interesados en desarrollar los servicios con los que contamos, que en desarrollar nuevos servicios.	1 2 3 4 5
7. Cuando introducimos un nuevo servicio lo hacemos presionados por la competencia.	1 2 3 4 5
8. Tratamos de minimizar siempre la incertidumbre.	1 2 3 4 5

Apéndice K.

11) A continuación se indican algunos valores enfrentados correspondientes a tipos ideales (persona organización), valore el grado de desarrollo que tiene cada una de ellas en su empresa.

Por favor, conteste de 1 de acuerdo con la información de la izquierda, 5 de acuerdo con la información de la derecha.

1. Tareas repetitivas	1	5	1. La tarea varía constantemente
2. Los empleados no asumen riesgos	1	5	2. Los empleados asumen riesgos
3. Ambiente orientado al logro de los objetivos individuales	1	5	3. Ambiente orientado a la formación de equipos
4. Los trabajadores temen al cambio	1	5	4. Los empleados no temen al cambio
5. Objetivos individuales	1	5	5. Objetivos colectivos
6. Comportamiento competitivo	1	5	6. Comportamiento colaborador
7. Los trabajadores no comparten tanto los éxitos como los fracasos de la organización	1	5	7. Los empleados comparten tanto los éxitos como los fracasos de la organización
8. Las decisiones sobre los cambios en los métodos de trabajo no se toman conjuntamente entre todos los afectados	1	5	8. Las decisiones sobre los cambios en los métodos de trabajo se toman conjuntamente entre todos los afectados

4. GESTIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

a) Utilización de la información de costos

12) ¿La institución calcula el costo de sus servicios?

Por favor, conteste de 1 a 5, en función de la siguiente escala, para cada cuestión planteada, marcando un círculo: (1) Nunca, (2) Solo en casos puntuales, (3) De vez en cuando, (4) Frecuentemente ó (5) Siempre.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Apéndice K.

13) ¿Tiene la institución un departamento dedicado al cálculo de costos?

(Por favor, marque una X en la casilla correspondiente)

1		Sí
2		No

14) ¿Recibe asesoramiento externo sobre Contabilidad de Gestión?

1		Sí
2		No

Si no calcula costos dentro de su institución, pase a la pregunta 21.

15 De los diferentes objetivos que se pueden perseguir con el cálculo de costos, valore la utilización que hace su empresa con esta información.

Por favor, marque una X en la casilla correspondiente y Conteste de 1 a 5, en función de la siguiente escala, para cada cuestión planteada, marcando un círculo: (1) Nada utilizada, (2) Poco utilizada, (3) Indiferente, (4) Utilizada ó (5) Muy utilizada.

1		Suministrar la información necesaria para la elaboración de los estados de resultados.	1	2	3	4	5
2		Calcular los costos y resultados por servicios, centros de responsabilidad, entre otros.	1	2	3	4	5
3		Suministrar información para la planificación.	1	2	3	4	5
4		Suministra información para el control.	1	2	3	4	5
5		Suministra información para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
6		Otros (indicar).....	1	2	3	4	5

16 Lleva su contabilidad de costos mediante:

(Por favor, marque una X en la casilla correspondiente)

1		Integrados con la contabilidad financiera.
2		Independientes de la contabilidad financiera.

Apéndice K.

17) Además de la clasificación de costos por naturaleza, señale si utiliza alguna de las siguientes clasificaciones:

(Por favor, marque una X en la casilla correspondiente)

1	☐	Directos e indirectos al servicio o producto.
2	☐	Directos e indirectos a un centro de costos o departamento
3	☐	Fijos y variables.
4	☐	Otros (indicar).

18) Para el cálculo de costos en los servicios, ¿Cuáles de los siguientes métodos suele utilizar?

(Por favor, marque una X en la casilla correspondiente)

1	☐	Costo total (suma de costos totales de materiales, mano de obra, costos indirectos de producción, costos comerciales y costos de administración).
2	☐	Costo completo industrial (suma de costos totales de materiales, mano de obra y costos indirectos de producción) .
3	☐	Sistema de costos basado en las actividades.
4	☐	Costo variable (<i>direct costing</i>).

19) En relación con los datos tomados como referencia para proceder al cálculo de costos ¿Cuál de estas opciones emplea?

(Por favor, marque una X en la casilla correspondiente)

1	☐	Modelo de costos reales o históricos.
2	☐	Modelo de costos predeterminados o estándares.
3	☐	Modelo de costos normalizado (costos reales para materiales y mano de obra y tasas preestablecidas para los costos indirectos de producción).

5. PRESUPUESTOS

20) ¿Tiene la institución implantado un sistema de control presupuestario?

(Por favor, marque una X en la casilla correspondiente)

1	☐	Sí
2	☐	No

Si su empresa no elabora presupuesto pase a la pregunta 27.

Apéndice K.

21) ¿Quién elabora el presupuesto en la institución?

(Por favor, marque una X en la casilla correspondiente)

1	☐	La institución matriz.
2	☐	La dirección de la institución de la extensión (de arriba abajo).
3	☐	Cada departamento o área (de abajo a arriba).

22) ¿Cuál es la duración del período presupuestario?

(Por favor, marque una X en la casilla correspondiente)

1	☐	Anual
2	☐	Otra (especificar)

23) ¿Qué técnicas presupuestarias utiliza?

1	☐	Presupuesto base cero
2	☐	Presupuesto incremental (año anterior +) variaciones esperadas)
3	☐	Otros (indicar).....

24) ¿Cuáles de los siguientes informes internos sobre costos y beneficios realiza?

1	☐	Comparan la realidad con el presupuesto.
2	☐	Comparan la realidad con el presupuesto revisado.
3	☐	Comparan la realidad con el presupuesto y con el presupuesto revisado.
4	☐	Comparan el acumulado real con el acumulado alcanzado para el mismo período en el año anterior.
5	☐	Comparan con la competencia.

25) De los diferentes objetivos que puede tener un presupuesto, valore la utilización que hace su institución de los presupuestos en cada una de las siguientes propuestas.

Por favor, marque una X en la casilla correspondiente y conteste de 1 a 5, en función de la siguiente escala, para cada cuestión planteada, marcando un círculo: (1) Nada de acuerdo, (2) Poco de acuerdo, (3) Indiferente, (4) De acuerdo ó (5) Muy de acuerdo.

Apéndice K.

1. Predicciones de futuro	1	2	3	4	5
2. Maximizar resultados	1	2	3	4	5
3. Introducir nuevos servicios en la institución	1	2	3	4	5
4. Valorar el resultado	1	2	3	4	5
5. Crear incentivos a los empleados	1	2	3	4	5
6. Otros (indicar)	1	2	3	4	5

6. INFORMACIÓN SOBRE NUEVAS TÉCNICAS DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN

26) Indique con una (X) la situación de su empresa ante las nuevas técnicas de gestión:

NUEVAS TÉCNICAS	<i>Conocimiento</i>		<i>Aplicación</i>		Pienso aplicar en el futuro
	No Conozco	Conozco	Aplico	Desde cuando se aplican	
A) ABC/ABM					
B) Justo a Tiempo (JIT)					
C) Gestión de Calidad Total					
D) <i>Benchmarking</i>					
E) Cuadro de Mando Integral					
F) Gestión Estratégica					
G) Segmentación Clientes					
H) Gestión del Conocimiento					
I) <i>Outsourcing</i>					
J) Otros (indicar)					

Apéndice K.

27) En el caso de que su empresa aplique técnicas de gestión, valore cómo han influido en la obtención de los siguientes objetivos.

Por favor, conteste de 1 a 5, en función de la siguiente escala, para cada cuestión planteada, marcando un círculo: (1) Muy poco, (2) Poco, (3) Indiferente, (4) Bastante y (5) Mucho.

1. Incremento de los ingresos	1	2	3	4	5
2. Reducción de costos	1	2	3	4	5
3. Aumento de la satisfacción de los usuarios externos	1	2	3	4	5
4. Aumento de la satisfacción de los usuarios internos	1	2	3	4	5
5. Mayor calidad en los servicios prestados	1	2	3	4	5
6. Creación de valor	1	2	3	4	5
7. Otros (Indicar).....	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración.

Datos a contestar por el entrevistador

Persona entrevistada.....

Fuente: Elaboración propia a partir de las propuestas de Araujo (2000) y, Caldera (2003).

Apéndice L.

Procesamiento de la encuesta realizada a colaboradores seleccionados para el análisis de la no implementación de un Modelo de Gestión de Cambio y las causas que pueden originar el fracaso del mismo.

1. ¿Conoce usted lo que es un modelo de gestión de cambio?

Variable: Modelo de gestión de cambio		
Opinión	Si	No
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5	X	
6	X	
7	X	
8	X	
9		X
10	X	
11	X	
12	X	
13	X	
14		X
15		X
16	X	
17	X	
18	X	
19	X	
20	X	

2. ¿En qué sector lo ha evidenciado?

Sectores:	Resultados
Educación	15
Comercio	4
Informática	1

Apéndice L.

3. ¿Considera usted que la implementación del modelo tiene un costo elevado pero que debe implementarse?

Debe implementarse	17
No debe implementarse	2
No sé si debe implementarse	1

4. ¿Qué personas dentro de la institución han contribuido más al diseño e implementación del modelo de gestión de cambio?

Personas contribuyen:	Resultados
Máximas Autoridades	7
Dirección intermedia	6
Departamento Contable	4
Otros	3

5. ¿Ha logrado la implementación de un modelo de gestión de cambio?

Implementación	Sí	No		
	5	15		
Causas	F	FR	FA	FRA
No contar con autonomía	13	0,30	13	0,30
Falta de difusión del modelo	9	0,21	22	0,51
Falta de implicación	8	0,19	30	0,70
Modelo costoso	7	0,16	37	0,86
Modelo complejo	3	0,07	40	0,93
Modelo no integrado	2	0,05	42	0,98
Modelo no automatizado	1	0,02	43	1,00

Apéndice L.

6. A su entender relacione las principales ventajas que proporcionaría la implementación de un Modelo de Gestión de Cambio en una institución de educación superior.

Principales ventajas	F	FR	FA	FRA
Mayor nivel de gestión	13	0,19	13	0,19
Mejora el proceso toma de decisiones	10	0,15	23	0,34
Administración efectiva de los recursos	8	0,11	31	0,45
Conocimiento de las actividades	7	0,10	38	0,55
Implicación del personal	6	0,09	44	0,64
Influencia de otras instituciones educativas	5	0,08	49	0,72
Fijación de precios	5	0,08	54	0,80
Integración con otras instituciones	3	0,05	57	0,85
Reducción de gastos administrativos	3	0,05	60	0,90
Satisfacción del cliente	3	0,05	63	0,95
Optimización de procesos	2	0,03	65	0,98
Elaboración de presupuestos	1	0,02	66	1,00

7. Indique cuáles han sido las variables que más han influido en el fracaso de la implementación del modelo de gestión de cambio. De ser posible, exponga dichas variables de manera prioritaria atendiendo a su grado de influencia, siendo la variable (1) la que más influyó en el fracaso de la implementación.

Causas de fracaso	F	FR	FA	FRA
Formación del personal	18	0,17	18	0,17
Apoyo de las autoridades	16	0,14	34	0,31
Cultura empresarial	9	0,09	43	0,40
Grado de incertidumbre	9	0,09	52	0,49
Estructura de la organización	9	0,09	61	0,58
Estrategia empresarial	7	0,07	68	0,65
Difusión y expansión del modelo	7	0,07	75	0,72
Percepción de los colaboradores	7	0,07	82	0,79
No facultad de implementar el modelo	4	0,04	86	0,83
Falta de automatización	4	0,04	90	0,87
Resistencia al cambio	4	0,04	94	0,91
Aptitudes de los colaboradores	3	0,03	97	0,94
Relación entre institución-colaboradores	3	0,03	100	0,97
Suministro de información al modelo	1	0,01	101	0,98
Utilidad del modelo	1	0,01	102	0,99
Número de empleados de la institución	1	0,01	103	1,00

Apéndice L.

Realizado el análisis de las causas expuestas por cada colaborador, el autor agrupa las variables dado el grado de interrelación que existe entre ellas:

Causas de fracaso	F	FR	FA	FRA
Elementos factor humano	28	0,30	28	0,30
Formación del personal	24	0,27	52	0,57
Apoyo de alta dirección	13	0,14	65	0,71
Sistema de información	9	0,10	74	0,81
Estructura y tamaño	6	0,07	80	0,88
Estrategia empresarial	5	0,05	85	0,93
Grado de incertidumbre	4	0,04	89	0,97
No facultades para implementar	3	0,03	92	1,00

8. ¿Qué tiempo le ha tomado a usted como profesional evidenciar procesos de cambio en las instituciones que ha prestado sus servicios?

Docentes	El 80% afirma que han demorado entre 1 año a 1.5 años y, 20% opina que el proceso demora entre 1año a 2 años.
Personal administrativo	El 100% opina que han demorado entre 1.5 años a 2 años.

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice LL.

Encuesta sobre el nivel de conocimiento de los directivos relacionado con el Modelo de Gestión de Cambio

La presente investigación tiene como finalidad analizar el grado de conocimiento y necesidad de aprendizaje que tienen los directivos de las Instituciones de Educación Superior en la ciudad de Ambato que son objeto de estudio para la implementación de un procedimiento de Gestión y Mejora Continua. Considerando su experiencia como profesional, es de mucha importancia para nosotros su criterio como experto para valorar dichas variables.

¿Responda Verdadero (V) o Falso (F)?

1. _____ Un proceso es una operación en la cual se transforma los recursos monetarios en productos y servicios finales.
 2. _____ Actividad es una combinación de personas, tecnología, materias primas y métodos, que giran alrededor de la ejecución de un producto o servicio.
- Una actividad describe el modo en que una institución emplea su tiempo y sus recursos para lograr determinados objetivos.
3. _____ El costo en los procesos de cambio basado en actividades es un modelo de gestión efectivo para elevar la calidad del servicio.
 4. _____ El Modelo de Gestión de Cambio permite la eliminación o reducción de aquellas actividades que no añaden valor agregado al servicio.
 5. _____ El Modelo de Gestión de Cambio no permite la mejora en la toma de decisiones.
 6. _____ El Modelo de Gestión de Cambio contribuye a la mejora continua, al facilitar información sobre las actividades que se ejecutan en la institución.
 7. _____ El Modelo de Gestión de Cambio limita el análisis crítico del consumo de recursos.
 8. _____ El Modelo de Gestión de Cambio facilita información que ayuda a reorganizar y dirigir las tareas presentes de la institución.
 9. _____ Los costos tradicionales aportan mejor información para la gestión.
 10. _____ Todas las actividades añaden valor agregado al servicio.
 11. _____ El Modelo de Gestión de Cambio da mayor prioridad a la gestión realizada antes que a la determinación del costo de los servicios.

Gracias por su colaboración

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice M.

Encuesta sobre el nivel de conocimiento de los empleados relacionado con el Modelo de Gestión de Cambio

El desarrollo de la investigación prueba mediante un análisis el grado de conocimiento y necesidad de aprendizaje que tienen los trabajadores del área administrativa de las Instituciones de Educación Superior que son objeto de estudio para la implementación de un procedimiento de Gestión de Cambio en los procesos administrativos.

¿Responda Verdadero (V) o Falso (F)?.

1. _____ Un proceso es una operación en la cual se transforma los recursos monetarios en productos y servicios finales.
2. _____ Actividad es una combinación de personas, tecnología, materias primas y métodos, que giran alrededor de la ejecución de un producto o servicio.

Una actividad describe el modo en que una empresa emplea su tiempo y sus recursos para lograr determinados objetivos.

3. _____ El costo en los procesos de cambio basado en actividades es un modelo de gestión efectivo para elevar la calidad del servicio.
4. _____ El Modelo de Gestión de Cambio elimina distorsiones originadas por diversidad de servicios.
5. _____ El Modelo de Gestión de Cambio no mejora la precisión de las decisiones a tomar.
6. _____ El Modelo de Gestión de Cambio limita el análisis crítico del consumo de recursos.
7. _____ Una Institución con bajos costos indirectos es la ideal para aplicar un Modelo de Gestión.
8. _____ Todas las actividades añaden valor agregado al servicio ofrecido.
9. _____ La efectividad de los procesos se utilizan para definir las actividades.
10. _____ Se debe determinar un proceso estándar para los procesos administrativos de una institución.
11. _____ Los inductores de costo permiten medir el costo real de los procesos administrativos de cambio.
12. _____ El Modelo de Gestión de Cambio brinda mayor prioridad a la gestión que al cálculo de los costos.

Gracias por su colaboración

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice N.

Valoración de las encuestas sobre conocimientos relacionadas con el Modelo de Gestión de Cambio para Directivos.

Encuestados/Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total	Calificación
1		X					X		X	X		4	B
2		X			X	X	X	X				5	B
3	X		X					X				3	B
4	X			X	X		X			X	X	6	M
5		X										1	B
6	X				X						X	3	B
7		X						X		X		3	B
8			X			X						2	B
9	X	X	X	X	X		X					6	M
10	X			X	X		X		X		X	6	M
11		X	X	X	X		X	X	X	X	X	9	M
12		X			X			X			X	4	B
13	X		X	X		X	X	X	X	X		8	M
14		X			X		X	X		X	X	6	M
15		X					X		X	X		4	B
16												0	B
17			X		X		X		X			4	B
18	X	X		X	X	X	X	X	X			8	M
19		X		X	X		X	X		X	X	7	M
20			X							X	X	3	B
21	X	X		X	X	X	X	X	X			8	M
22		X	X		X			X	X	X	X	7	M
23	X		X	X		X		X			X	6	M
24	X		X	X	X	X	X	X	X		X	9	M
25		X		X	X	X		X				5	B
26	X	X			X		X	X	X	X		7	M
27	X		X			X	X			X	X	6	M
28		X	X	X	X	X	X		X	X	X	9	M
29		X			X		X	X		X	X	6	M
30			X		X		X		X			4	B
Total	12	17	13	12	19	10	19	16	13	14	14	159	
Calificación	M	M	M	M	M	B	M	M	M	M	M		

X: Representa a respuestas contestadas de forma positiva

A: Representa conocimientos altos

M: Representa conocimientos medios

B: Representa conocimientos bajos

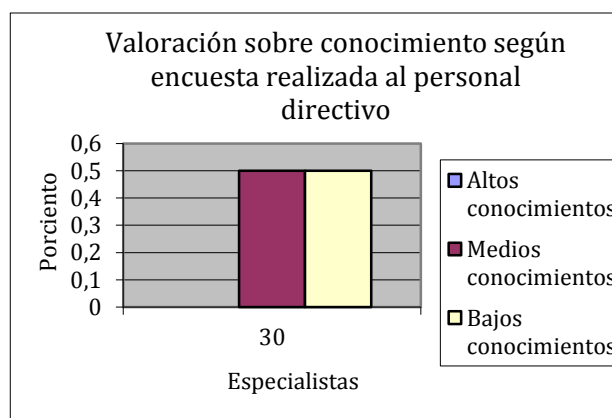
Apéndice N.

Valoración de las encuestas sobre conocimientos relacionadas con el Modelo de Gestión de Cambio para los directivos de la PUCESA

Análisis por Encuestados			
Cantidad de encuestados con altos conocimientos	0	% que representa	0
Cantidad de encuestados con conocimientos medios	14		47
Cantidad de encuestados con bajos conocimientos	16		53
Análisis por Preguntas			
Cantidad de preguntas con altos conocimientos	0	% que representa	0
Cantidad de preguntas con medios conocimientos	10		90,9
Cantidad de preguntas con baios conocimientos	1		9,1

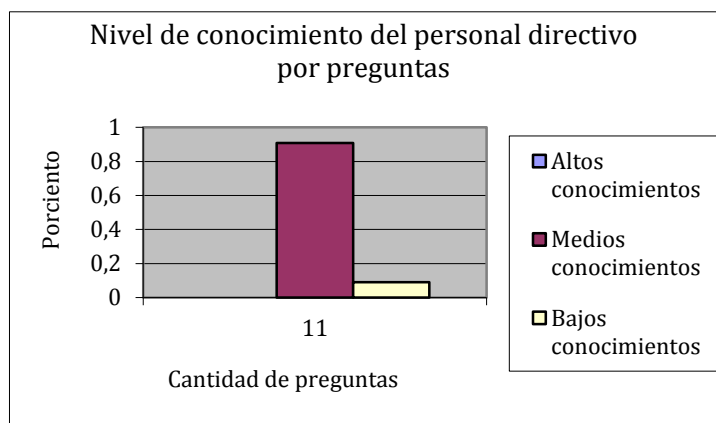
Valoración de las encuestas sobre conocimientos relacionadas con el Modelo de Gestión de Cambio para los directivos de la PUCESA

Nivel de conocimiento del personal directivo por preguntas		
Encuestados	Preguntas	% que representa
Conocimientos altos	0	0
Conocimientos medios	10	0,91
Conocimientos bajos	1	0.09
Total	11	1



Apéndice N.

Valoración de las encuestas sobre conocimientos relacionadas con el Modelo de Gestión de Cambio para los directivos de la PUCESA



Con los resultados obtenidos, se aprecia en ambos análisis que el nivel de conocimiento no satisface los requerimientos para ser implementado en la práctica institucional, siendo el personal directivo el que más puede influir sobre los demás empleados en su formación, ya que los conocimientos que predominan son los medios y bajos en sentido general.

Razones que alegan los directivos con respecto al nivel de conocimiento del Modelo de Gestión de Cambio	No disponen de tiempo para su formación y superación.
	No existen experiencias en la provincia en el sector educativo del éxito de un modelo de Gestión de Cambio.
	No existe la predisposición para participar en Congresos y Eventos que presenten trabajos relacionadas con Modelos de Gestión de Cambio.
	La difusión en cuanto a la teoría y la práctica de un Modelo de Gestión de Cambio es escasa.
	Se evidencia una zona de confort con los procesos utilizados para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice O.

Valoración de las encuestas sobre conocimientos relacionadas con el Modelo de Gestión de Cambio para empleados.

Encuestados/Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total	Calificación
1												0	B
2			X		X		X		X			4	B
3	X	X	X					X			X	5	B
4				X					X			2	B
5		X										1	B
6			X							X	X	3	B
7								X				1	B
8					X			X				2	B
9		X	X	X	X	X		X				6	M
10			X	X		X	X	X	X			6	M
11			X	X			X		X		X	5	B
12		X			X						X	3	B
13			X	X		X	X		X	X		6	M
14		X								X		2	B
15		X		X	X		X		X	X		6	M
16		X					X		X	X		4	B
17			X		X		X		X			4	B
18	X			X	X		X			X	X	6	M
19		X										1	B
20	X			X	X		X		X		X	6	M
21								X	X			2	B
22	X	X			X		X	X	X	X		7	M
23	X					X		X			X	4	B
24			X		X	X	X		X			5	B
25		X		X	X	X		X		X	X	7	M
26												0	B
27	X		X			X					X	4	B
28		X	X		X	X	X			X	X	7	M
29		X			X		X			X		4	B
30					X				X			2	B
Total	6	12	11	9	14	8	13	9	13	10	10	115	
Calificación	B	B	B	B	M	B	M	B	M	B	B		

X: Representa a respuestas contestadas de forma positiva

A: Representa conocimientos altos

M: Representa conocimientos medios

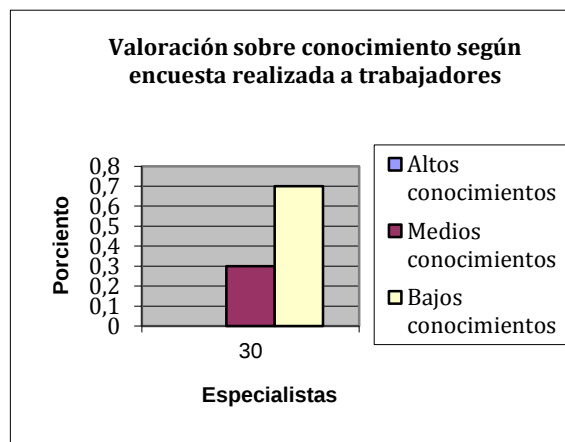
B: Representa conocimientos bajos

Apéndice O.

Valoración de las encuestas sobre conocimientos relacionadas con el Modelo de Gestión de Cambio para empleados.

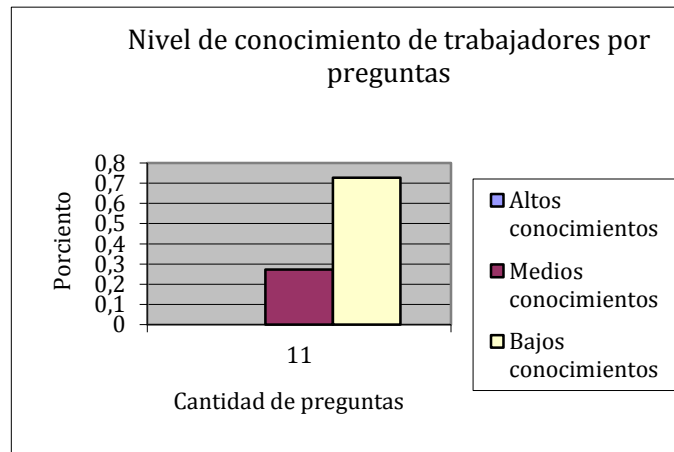
Análisis por Encuestados			
Cantidad de encuestados con conocimientos altos	0	% que representa	0
Cantidad de encuestados con conocimientos medios	9		30
Cantidad de encuestados con conocimientos bajos	21		70
Análisis por Preguntas			
Cantidad de preguntas con conocimientos altos	0	% que representa	0
Cantidad de preguntas con conocimientos medios	3		27,3
Cantidad de preguntas con conocimientos bajos	8		72,7

Nivel de conocimiento del personal por preguntas		
Encuestados	Preguntas	% que representa
Conocimientos altos	0	0
Conocimientos medios	3	0,27
Conocimientos bajos	8	0,73
Total	11	1,00



Apéndice O.

Valoración de las encuestas sobre conocimientos relacionadas con el Modelo de Gestión de Cambio para empleados.



Los resultados presentados, muestran en sentido general que los empleados desconocen la manera de implementar un Modelo de Gestión de Cambio, se aprecia en ambos análisis que el nivel de conocimiento no satisface los requerimientos para ser implementado en la práctica institucional, ya que los conocimientos que predominan son los medios y bajos en sentido general.

Razones que exponen los empleados con respecto al nivel de conocimiento del Modelo de Gestión de Cambio	No se invierte en la formación y superación en temas de gestión administrativa ni en gestión de la calidad.
	No se presentan actividades por parte de autoridades en post de la mejora administrativa en cuanto a un modelo de Gestión de Cambio.
	No se muestra el interés de los empleados por participar en Congresos y Eventos en gestión administrativas.
	Se evidencia escasa información sobre la teoría y práctica de un Modelo de Gestión de Cambio a nivel de procesos administrativos en el sector de educación superior.

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice P.

Cuestionario sobre procesos y actividades

Proceso: Interesados en la oferta académica (alumnos)		Subproceso: Ingreso	
¿Qué actividades se relacionan al servicio? Ejemplo: presentar la oferta académica de la PUCESA, recibir a posibles usuarios, supervisar la documentación de los interesados, selección de futuros estudiantes, preparar la disposición de espacios a ocupar por los nuevos estudiantes, atender quejas y sugerencias de los mismos, entre otros.			
No.	Nombre de Actividad	Tipo de Actividad (primaria o apoyo)	Tiempo en que se ejecuta la actividad
1			
2			
3			
N			

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice Q.

Método de Kendall

Procesos	Especialista								
	E1	E2	...	Ej	...	Em	$\sum A_i$	Δ	Δ^2
P1	A11	A12	...	A1j	...	A1m			
P2	A21	A22	...	A2j	...	A2m			
...	...	...	...	...	...	...			
Pi	Ai1	Ai2	...	Aij	...	Aim			
...	...	...	...	...	...	...			
Pn	An1	An2	...	Anj	...	Anm			
							$\sum \sum A_i$		$\sum (\Delta^2)$

Donde:

Términos

n- Cantidad de procesos a evaluar ($i=1,n$).

m- Cantidad de especialistas ($j=1,m$).

w- Coeficiente de concordancia.

k- Número de características = número de procesos.

P- Procesos.

E- Especialistas.

Aij- es la evaluación en puntos de la escala establecida para el proceso i realizada por el experto j de acuerdo al rango prefijado.

T- factor de corrección cuando existen observaciones ligadas.

S- desviación típica, suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de A_i .

Fórmulas

$$\sum A_i = \sum A_n$$

$$\Delta = \sum A_i - T$$

$$T = \sum \sum A_i / k$$

$$w = 12 \sum (\Delta^2) / (m^2 (k^3 - k))$$

Descripción del procedimiento seguido:

1. Relación del número de procesos a validar (**n**) y el número de especialistas (**m**). Obtención de la Matriz **m*n**.
2. Se verifica la presencia de "ligaduras".

Apéndice Q.

Método de Kendall

3. Seguidamente se determina la sumatoria de las ponderaciones de dichos rangos realizadas por cada especialista por fila, obteniéndose los A_i . Se añade una nueva columna donde se determina la media de los A_i , o sea, (Δ) , expresándose cada rango como una desviación de la media. Estas desviaciones se elevan al cuadrado y los cuadrados se suman para obtener S , o sea, $\Sigma (\Delta^2)$, es decir, la desviación típica de las evaluaciones.

4. Se procede a calcular a W , mediante el empleo del Modelo referido.

5. Análisis:

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio de los especialistas

Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los especialistas

Los indicadores más importantes serán los que cumplan que: $\Sigma A_i < T$

En el caso de existir concordancia se pasa a verificar si esta es casual o no. Para esto se realiza la prueba de hipótesis siguiente:

Prueba de Hipótesis:

H_0 : Coincidencia casual (no hay comunidad de preferencia).

H_1 : Coincidencia no casual (si hay comunidad de preferencia).

Para conocer el valor de la prueba para X^2_c , se utiliza la expresión siguiente:

$$X^2 = \frac{S}{1/12 e.n(n+1)}$$

Donde:

$$S = \Sigma (\Delta^2)$$

e : número de especialistas, por tanto, es m

n : número de procesos

Por tanto, sería:

$$X^2 = \frac{\Sigma (\Delta^2)}{1/12 m.n(n+1)}$$

y se determina la Región Crítica a partir de la relación siguiente: $X^2_c > X^2_t (0,95; n-1)$.

Si se satisface la condición señalada para la región crítica, se rechaza H_0 , por lo tanto, la concordancia sería no casual y existiría comunidad de preferencia entre los especialistas.

Fuente: Adaptado a partir de la literatura consultada.

Apéndice R.

Determinación de los procesos de la PUCESA

Determinación de los procesos de la PUCESA Método de Kendall

			Especialistas										
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Σ Ai	Δ	Δ^2	Selección
Procesos potenciales	1	Gestión Operativa	1	3	2	2	1	6	2	17	-74	5476	Seleccionado
	2	Gestión de Calidad	5	5	3	4	9	10	4	40	-51	2601	Seleccionado
	3	Servicio al usuario	3	2	7	1	3	13	3	32	-59	3481	Seleccionado
	4	Sistema de Capacitación	2	1	1	3	2	11	16	36	-55	3025	Seleccionado
	5	Información	14	23	16	17	18	23	1	112	21	441	--
	6	Canales de Comunicación	15	24	17	18	17	17	18	126	35	1225	--
	7	Gestión de Marketing	9	4	24	8	4	5	5	59	-32	1024	Seleccionado
	8	Gestión de Financiación	7	16	10	9	5	7	8	62	-29	841	Seleccionado
	9	Evaluación Continua	4	9	13	24	7	12	6	75	-16	256	Seleccionado
	10	Gestión del Personal	11	8	6	13	16	15	9	78	-13	169	Seleccionado
	11	Promoción	25	15	18	19	15	3	25	120	29	841	--
	12	Gestión Estratégica	13	6	5	6	12	2	20	64	-27	729	Seleccionado
	13	Limpieza Áreas Verdes	18	22	19	23	23	25	7	137	46	2116	--
	14	Asistencia Médica	8	10	12	5	8	9	17	69	-22	484	Seleccionado
	15	Gestión de Informatización	10	11	9	7	6	18	19	80	-11	121	Seleccionado
	16	Relaciones Públicas	17	17	20	25	24	14	24	141	50	2500	--

Apéndice R.

Determinación de los procesos de la PUCESA.

17	Seguridad	6	13	11	12	10	8	10	70	-21	441	Seleccionado
18	Adquisición de bienes	19	25	15	20	20	24	15	138	47	2209	--
19	Personal de limpieza	20	18	21	21	19	20	13	132	41	1681	--
20	Gestión Medio Ambiental	16	12	8	10	11	4	11	72	-19	361	Seleccionado
21	Recepción	21	19	22	14	21	21	21	139	48	2304	--
22	Servicios Técnicos	12	7	4	11	13	1	12	60	-31	961	Seleccionado
23	Sistematización de equipos	23	20	25	15	25	19	23	150	59	3481	--
24	Riesgos	22	14	23	22	22	22	14	139	48	2304	--
25	Bares	24	21	14	16	14	16	22	127	36	1296	--
							ΣA_i		2275		40368	

Fórmulas
$\Sigma A_i = \Sigma E_n$
$\Delta = \Sigma A_i - T$
$T = \Sigma \Sigma A_i / k = 91$
$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$

Términos	
k- Número de características	25
m- Número de especialistas	7
w- Coeficiente de concordancia	

Apéndice R.

Determinación de los procesos de la PUCESA

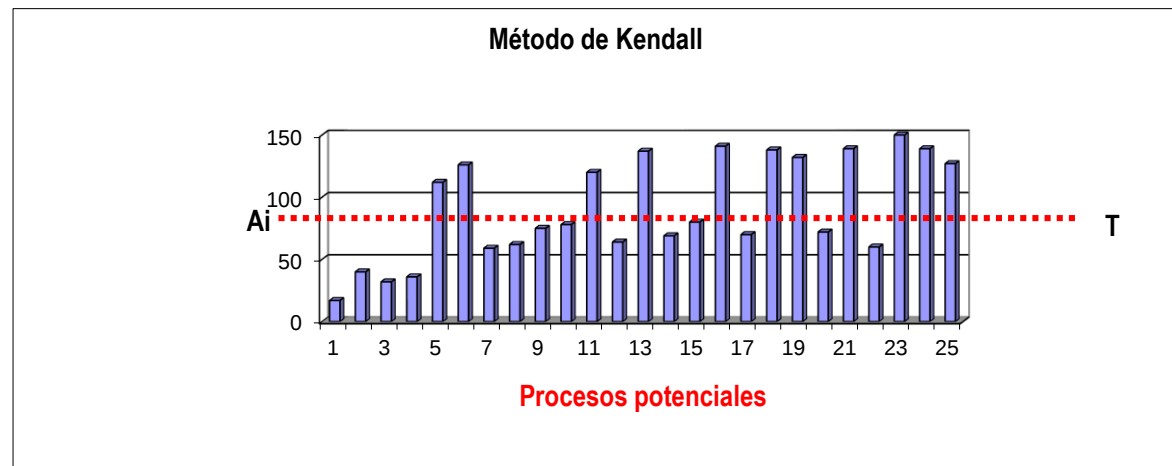
Análisis
Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio de los expertos
Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los especialistas

Los indicadores más importantes serán los que cumplan que:
 $\sum A_i < T$

T 91

w 0,633721

Hay concordancia



Apéndice S.
Prueba de Hipótesis Ji Cuadrada

Se utiliza para conocer el nivel de concordancia entre los especialistas y, corroborar si el nivel de coincidencia es casual o no:

H₀: coincidencia casual (no hay comunidad de preferencia).

H₁: coincidencia no casual (si hay comunidad de preferencia).

Para conocer el valor de la prueba para X^2_c , se utiliza la expresión:

$$X_c^2 = \frac{S}{\frac{1 - e \cdot n(n+1)}{12}}$$

la expresión quedaría, como:

$$X_c^2 = \frac{\Delta^2}{\frac{1 - m \cdot n(n+1)}{12}}$$

Sustituyendo:

$$X_c^2 = \frac{40368}{\frac{1 - 7 \cdot 25(25+1)}{12}} = 106.46$$

Apéndice S.
Prueba de Hipótesis Ji Cuadrada

Donde:

$$S = \sum \Delta^2 \text{ (Obtenido del método del coeficiente de Kendall)}$$

e: número de especialistas, por tanto, es **m= 7**

n: número de procesos = **25**

Por último, se prueba si $X^2_c > X^2_t (0,95; n - 1)$

Sustituyendo:

$$106,46 > X^2_t (0,95; 25 - 1)$$

$$106,46 > X^2_t (0,95; 24)$$

$$\mathbf{106,46 > 36,4150^*}$$

En base a los resultados obtenidos se puede apreciar que, satisface la condición señalada para la región crítica, se rechaza H_0 , por tanto, se comprueba que la concordancia no es casual y existe consenso de preferencia entre los especialistas.

Fuente: Elaboración propia.

* El valor 36,4150 se obtiene en la tabla Ji Cuadrado del valor ajustado a un error del 5% ($1-\alpha = 0,95$) y 24 grados de libertad.

Apéndice T.

Características de la Matriz de objetivos estratégicos / repercusión en clientes y procesos

Calcular el impacto del proceso: para cada proceso se hará una valoración considerando el nivel de implicación en los objetivos estratégicos y/o metas de la institución.

Repercusión en el cliente: el cliente es el principal implicado para el cual se realizan todos los esfuerzos para garantizar un buen servicio. En este sentido, se debe considerar ante la aplicación de cualquier método o instrumento para la mejora de los procesos (Porter, 1985; Trischler, 1998; Amozarrain, 1999 y Baujín, 2005), de tal manera se incita realizar una meditación personalizada para cada proceso que se realiza en la institución, debido a los efectos y reacción que puede traer para el cliente un posible rediseño de los mismos.

La mejor forma de representar estos dos aspectos es una matriz teniendo en cuenta los tipos de correlación: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

Objetivos	1	2	...	n			
1-	Objetivo 1	Objetivo 2	...	Objetivo n	Valoración • Alto = 10 puntos ○ Medio = 5 puntos * Bajo = 1 punto		
2-							
...							
n							
					Impacto del Proceso	Repercusión en el Usuario	Total*
Procesos							
1-	•	•	•	○			
2-	○	○	•	*			
...	•	○	○	*			
M	•	•	*	*			

Fuente: Elaboración propia a partir de Amozarrain (1999) y Baujín (2005).

* Total: se calcula multiplicando el impacto del proceso por la repercusión en el cliente para cada proceso.

Apéndice U.

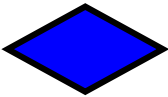
Ejemplo de codificación de las actividades

Código	Actividades
(OA)	Proceso de Atención a usuarios:
(OAr)	- Subproceso de Atención a Usuarios:
OAr-1	Solicitar información al usuario de su estado académico.
OAr-2	Recibir información del usuario.
OAr-3	Revisar y controlar la ejecución de las actividades.
OAr-4	Realizar una de inscripción.
OAr-5	Realizar pre-inscripción.
OAr-6	Realizar el control de ingreso a la escuela.
OAr-7	Brindar servicio de orientación acerca de la oferta académica.
OAr-8	Realizar actividades de caja.
OAr-9	Tramitar la solicitud de usuarios.
OAr-10	Realizar control durante el proceso.
OAr-11	Realizar cierre de caja.
(OAp)	- Subproceso Administrativo:
OAp-1	Solicitar referencias académicas de los interesados.
OAp-2	Análisis de la información solicitada.
OAp-3	Revisar y controlar el trabajo de los empleados que atienden a los usuarios.
OAp-4	Entregar la información y los suministros necesarios para brindar un buen servicio.
OAp-5	Supervisar y controlar el trabajo de las secretarías.
OAp-6	Mantener limpios los exteriores de las instalaciones.
OAp-7	Realizar limpieza en las oficinas y diferentes espacios internos.
OAp-8	Dotar a los interesados de información suficiente de cada carrera ofertada.
OAp-9	Atender a usuarios especiales.
OAp-10	Crear interés del usuario por el servicio ofertado.

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice V.

Símbolos del Diagrama de Flujo de Procesos.

Símbolos	Nombres	Significados
	Círculo alargado	Indica el punto inicial y final de un Diagrama de Flujo de Procesos.
	Cuadro	Muestra actividades del proceso. Cada cuadro representa una descripción breve de la actividad que se hace.
	Rombo	Es un punto de decisión. La descripción está escrita dentro del símbolo generalmente en forma de pregunta. La respuesta a la pregunta establece el camino que se debe seguir desde el símbolo de decisión, identifica para que encaje a una respuesta.
	Cuadro de base ondulada	Se refiere a un insumo o salida del proceso.
	Pentágono (con letra)	Conector de actividades en diferentes hojas.
	Flecha	Línea de flujo: Muestra la dirección del flujo del proceso.

Fuente: Elaboración a partir de la literatura consultada.

Apéndice W.

Ejemplo de clasificación de actividades en primarias y de apoyo

Código	Actividades	Primarias	De Apoyo
(OA)	Solicitar información al usuario de su estado académico.		
(OAr)	Recibir información del usuario.		
OAr-1	Revisar y controlar la ejecución de las actividades.	-	X
OAr-2	Realizar una reserva de inscripción.	-	X
OAr-3	Realizar pre-inscripción.	-	X
OAr-4	Realizar control.	-	X
OAr-5	Brindar servicio de orientación acerca de la oferta académica.	-	X
OAr-6	Realizar actividades de caja.	X	-
OAr-7	Tramitar la solicitud de usuarios.	-	X
OAr-8	Realizar revisión de requisitos.	-	X
OAr-9	Realizar cierre de caja.	X	-
OAr-10	Solicitar información al usuario de su estado académico.	X	-
OAr-11	Recibir información del usuario.	-	X
(OAp)	- Subproceso Administrativo:		
OAp-1	Solicitar referencias académicas de los interesados.	-	X
OAp-2	Análisis de la información solicitada.	-	X

Apéndice W.

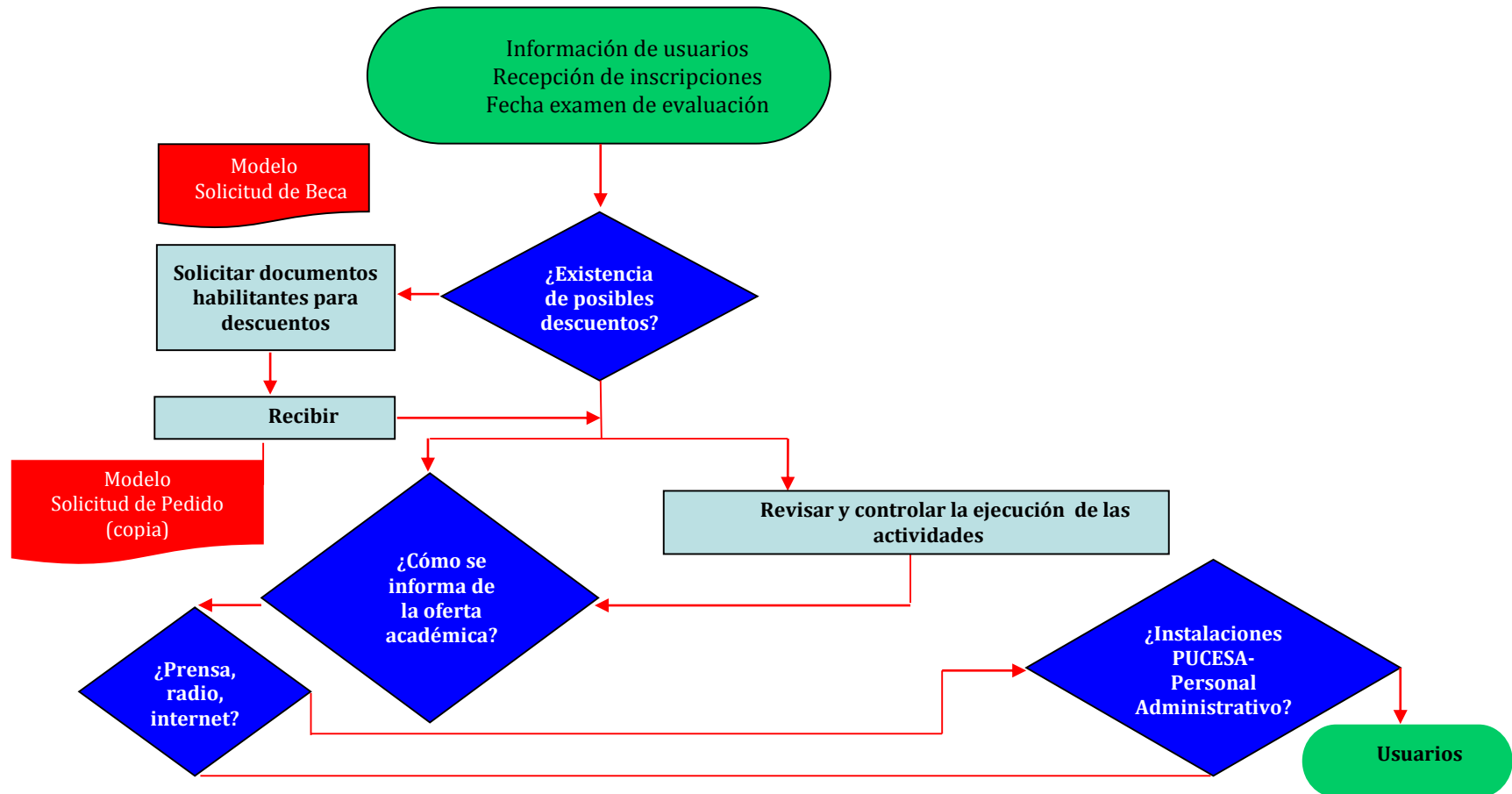
Ejemplo de clasificación de actividades en primarias y de apoyo

Código	Actividades	Primarias	De Apoyo
(OAp)	- Subproceso Supervisión:		
OAp-3	Revisar y controlar el trabajo de los asistentes que atienden a los usuarios.	-	X
OAp-4	Entregar la información y los suministros necesarios para brindar un buen servicio.	-	X
OAp-5	Supervisar y controlar el trabajo de las secretarías.	-	X
OAp-6	Mantener limpios los exteriores de las instalaciones.	X	-
OAp-7	Realizar limpieza en las oficinas y diferentes espacios internos.	X	-
OAp-8	Dotar a los interesados de información suficiente de cada carrera ofertada.	X	-
OAp-9	Atender a usuarios especiales.	X	-
OAp-10	Crear interés del usuario por el servicio ofertado.	-	X
OAp-11	Entregar detalles de descuentos.	-	X
OAp-12	Recibir información complementaria del interesado	-	X
(OB)	Proceso de Captación de Estudiantes		
(OBb)	- Subproceso de Selección:		
OBb-1	Colocar el servicio de información asistida.	-	X
OBb-2	Solicitar suministros y materiales de apoyo.	-	X
OBb-3	Evaluación de conocimientos.	-	X

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

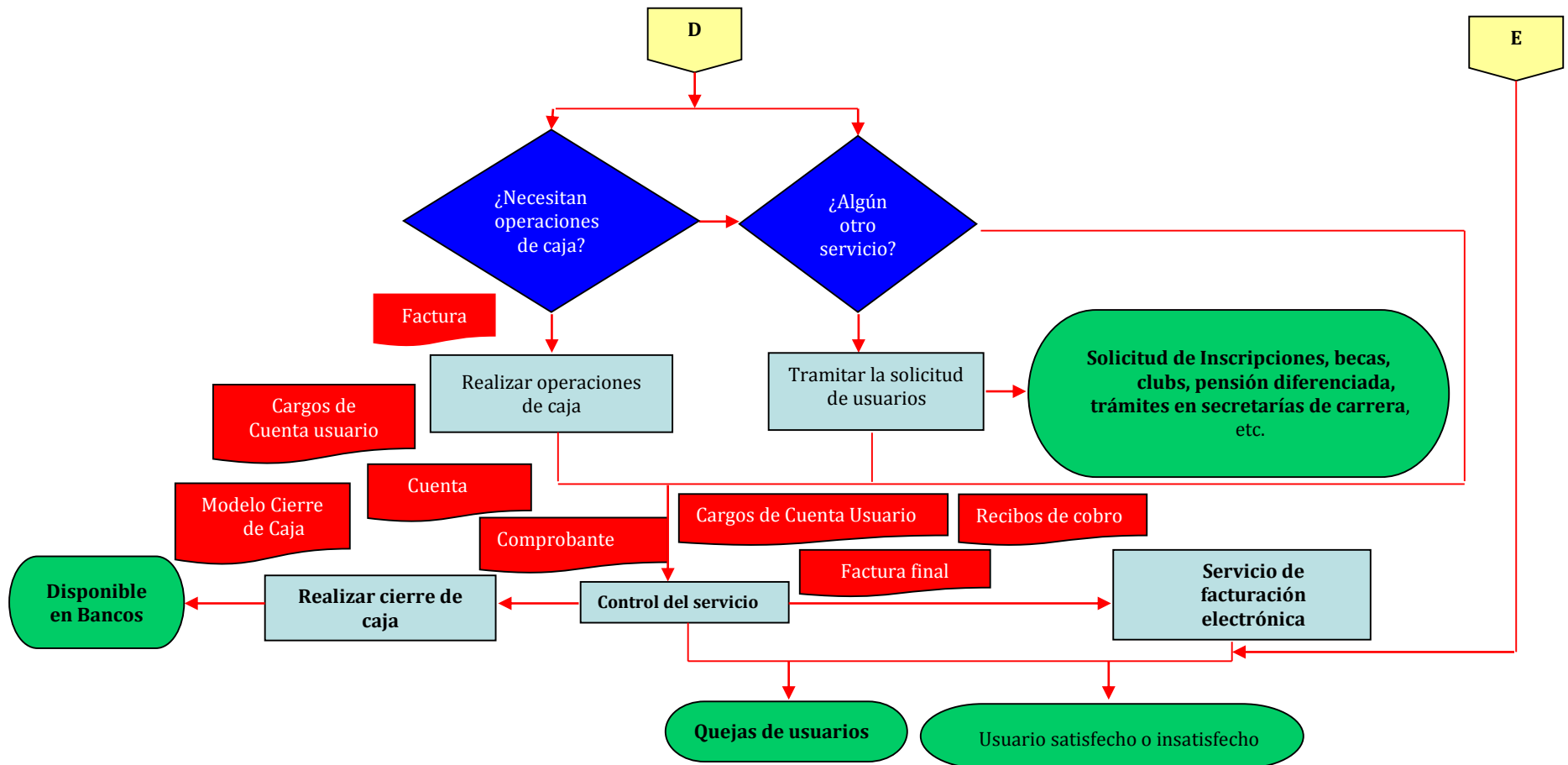
Apéndice X.

Ejemplo de mapa de actividades: Subproceso Operativo Inscripción



Apéndice X.

Ejemplo de mapa de actividades: Subproceso Operativo Recepción



Fuente: Elaboración propia.

Apéndice Y.

Ejemplo de clasificación de las actividades en nivel unitario, lote, producto y empresa

Código	Actividades	Unitario	Lote	Servicio	Empresa
(OA)	Solicitar información al usuario de su estado académico.				
(OAr)	Recibir información del usuario.				
OAr-1	Revisar y controlar la ejecución de las actividades.	-	-	X	-
OAr-2	Realizar una reserva de inscripción.	-	-	X	-
OAr-3	Realizar pre-inscripción.	X	-	-	-
OAr-4	Realizar control	X	-	-	-
OAr-5	Brindar servicio de orientación acerca de la oferta académica.	X	-	-	-
OAr-6	Realizar actividades de caja.	X	-	-	-
OAr-7	Tramitar la solicitud de usuarios.	X	-	-	-
OAr-8	Realizar revisión de requisitos.	X	-	-	-
OAr-9	Realizar cierre de caja.	X	-	-	-
OAr-10	Solicitar información al usuario de su estado académico.	X	-	-	-
OAr-11	Recibir información del usuario.	-	-	X	-
(OAp)	- Subproceso Administrativo:				
OAp-1	Solicitar referencias académicas de los interesados.	-	-	X	-
OAp-2	Análisis de la información solicitada.	-	-	X	-

Apéndice Y.

Ejemplo de clasificación de las actividades en nivel unitario, lote, producto y empresa

Código	Actividades	Unitario	Lote	Servicio	Empresa
(OAp)	- Subproceso Supervisión:				
OAp-3	Revisar y controlar el trabajo de los asistentes que atienden a los usuarios.	X	-	-	-
OAp-4	Entregar la información y los suministros necesarios para brindar un buen servicio.	-	-	X	-
OAp-5	Supervisar y controlar el trabajo de las secretarias.	X	-	-	-
OAp-6	Mantener limpios los exteriores de las instalaciones.	X	-	-	-
OAp-7	Realizar limpieza en las oficinas y diferentes espacios internos.	X	-	-	-
OAp-8	Dotar a los interesados de información suficiente de cada carrera ofertada.	X	-	-	-
OAp-9	Atender a usuarios especiales.	X	-	-	-
OAp-10	Crear interés del usuario por el servicio ofertado.	X	-	-	-
OAp-11	Entregar detalles de descuentos.	-	-	X	-
OAp-12	Recibir información complementaria del interesado	-	-	X	-
(OB)	Proceso de Captación de Estudiantes				
(OBb)	- Subproceso de Selección:				
OBb-1	Colocar el servicio de información asistida.	X	-	-	-
OBb-2	Solicitar suministros y materiales de apoyo.	-	-	X	-
OBb-3	Evaluación de conocimientos.	-	-	X	-

Apéndice Y.

Ejemplo de clasificación de las actividades en nivel unitario, lote, producto y empresa

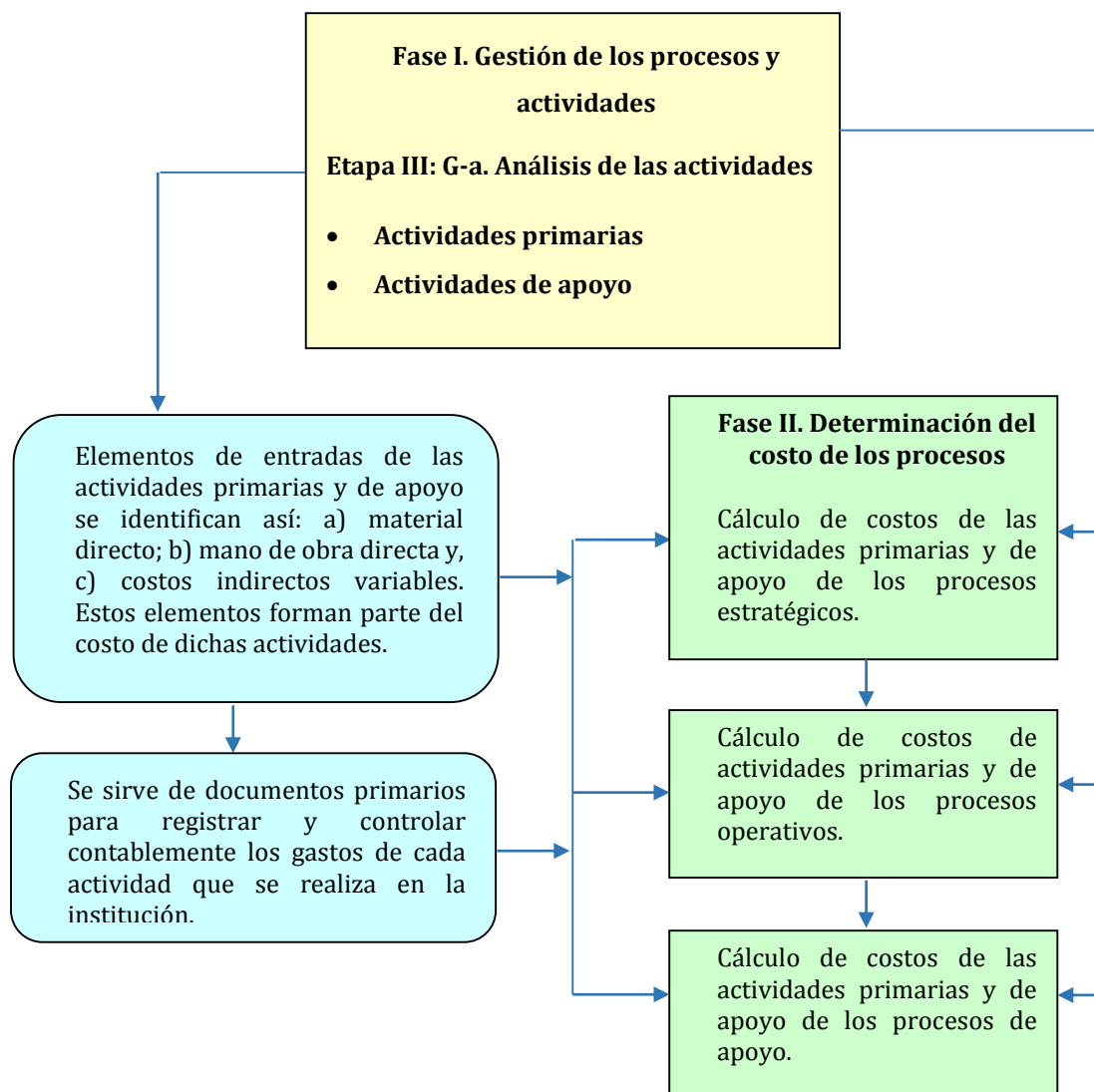
Código	Actividades	Unitario	Lote	Servicio	Empresa
(OBb)	- Subproceso de Áreas de Apoyo-Administrativo				
OBb-4	Preparar el puesto de trabajo.	-	X	-	-
OBb-5	Atender al usuario.	X	-	-	-
OBb-6	Reportar oportunamente daños en equipos.	-	X	-	-
OBb-7	Disponer de información actualizada.	-	X	-	-
OBb-8	Controlar y supervisar el trabajo.	X	-	-	-
(OBr)	- Subproceso de Auxiliares de Servicios Generales:				
OBr-1	Solicitar suministros e insumos necesarios.	-	-	X	-
OBr-2	Recepción de suministros e insumos.	-	-	X	-
OBr-3	Preparar el puesto de trabajo.	-	X	-	-
OBr-4	Recibir al usuario.	X	-	-	-
OBr-5	Atender al usuario.	X	-	-	-
OBr-6	Realizar mantenimientos en las diferentes áreas de la institución.	-	X	-	-
OBr-7	Controlar y supervisar el trabajo.	X	-	-	-

Leyenda: Actividades que pueden ser consideradas a nivel de usuario, según criterios del autor.

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice Z.

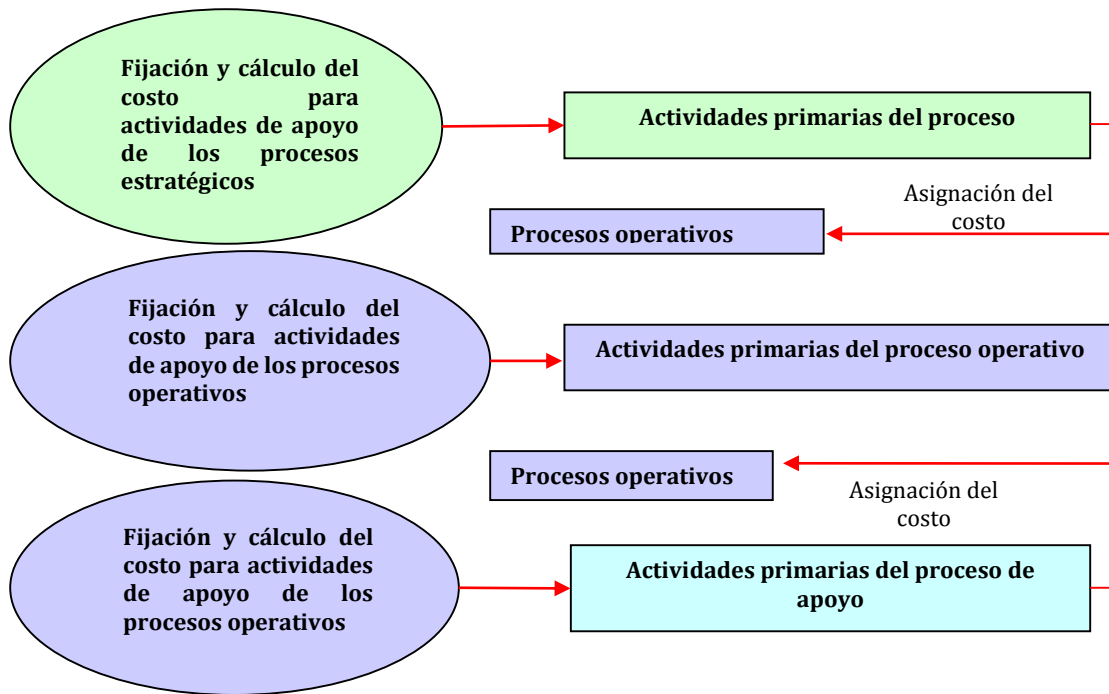
Análisis de Actividades determinación del costo de las actividades primarias y de apoyo



Fuente: Elaboración propia.

Apéndice A.1.

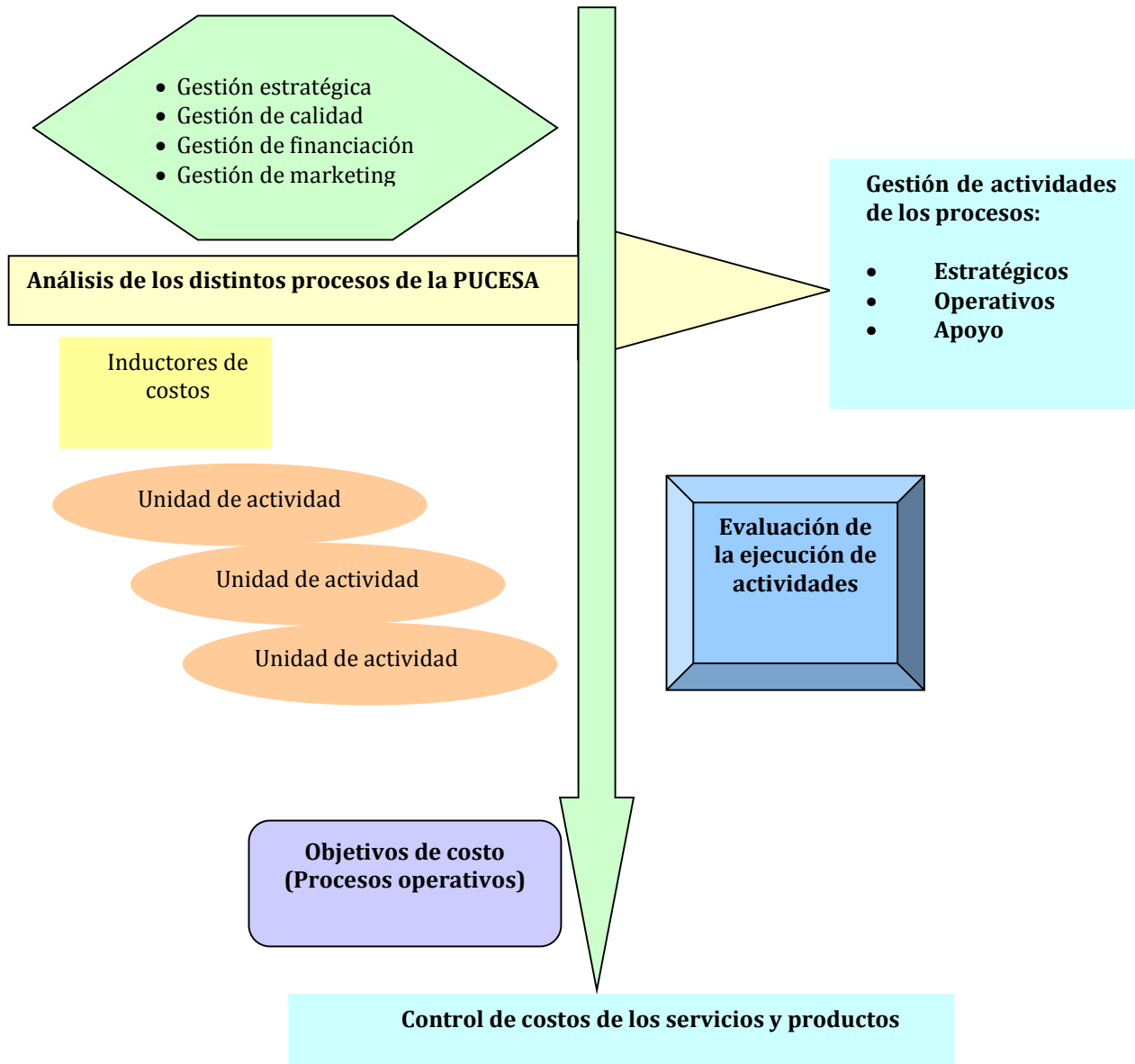
Procesos operativos - Asignación del costo para actividades



Fuente: Elaboración propia.

Apéndice B.2.

Flujo secuencial en el cálculo del costo de las actividades



Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- AECA. (2000). Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. Madrid, España: Ediciones Gráficas Ortega S. A.
- Álvarez, J. y Blanco, F. (1996). Previsiones Estratégicas en la Empresa, *Partida Doble*, octubre, pp.19-29.
- Alvarez, M. (1996). Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, México.
- Álvarez, M. (2006). Conceptualización del currículo. Documento de Trabajo Proyecto de Investigación. Prácticas de gestión curricular: pontificia Universidad Javeriana. Facultad de educación.
- Álvarez-Dardet Espejo, C. (1994). Diferencias conceptuales entre el análisis de costo tradicional y estratégico. *Actualidad Financiera*. España: /s.n./, No. 6 y 7.
- Amat, O. et al. (2003). Aspectos que influyen en las diferencias internacionales en materia de contabilidad de gestión. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. No. 1.
- Amat, O. et al. (1997). Contabilidad y Gestión de Costes. España: Editora Gestión 2000.
- Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
- Anderson, S.W. et al. (2002). Factors influencing the performance of activity-based costing teams: a field study of ABC model development time in the automobile industry". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27.
- Aparisi Caudeli, J. A. y Ripoll Feliu, V. M. (2001). Los sistemas de información estratégica en ambientes competitivos". *Revista Legis del Contador* (enero-marzo), España.
- Araujo Pinzón, P. (2000). Cambio Contable e Intensidad Competitiva: Estudio de un Caso. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencia. Dirigida por Dra. Concepción Álvarez-Dardet Espejo y Dr. Salvador Carmona Moreno. Universidad de Cádiz.
- Armenteros Díaz, M. y V. Vega Falcón. (2003). Evolución y perspectivas de la Contabilidad de Gestión en Cuba. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. No. 1.
- Armenteros Díaz, M. y Vegas Falcón, V. (2000). La contabilidad de gestión en los mercados globalizados. Artículo consultado en internet:
- <http://www.isri.cu/Páginas/Investigaciones/Investigaciones.16.ht.m>.

- Armenteros Díaz, Marta y Vladimir Vega Falcón. (2000). Capítulo 3. Evolución histórica de la Contabilidad de Gestión en Cuba. En AECA Situaciones y tendencias de la Contabilidad de Gestión en el ámbito Iberoamericano. España: Ediciones Gráficas Ortega.
- Armstrong, P. (2002). *The cost of activity-based management. Accounting, Organizations and Society*; pp. 99-120.
- Azparren Pérez, M. R. (1997). Sistema de costos basados en las actividades (Caso Práctico)". Estudios Financieros. España: /s.n./, No. 177.
- Balachandran, B.V. y Sundar, K.S. (2003). *Interface between ABC/M requirements and multidimensional databases". Cost Management; ABI/INFORM Global; Nov/Dec.*
- Baron, A. (2001). Curso: "Modelos de Costos ABC (*Activity Based Costing*). Nuevas tendencias de la Contabilidad de Gestión". Barcelona, España: Colegio de Economistas de Cataluña.
- Barrachina, M. (2001). Fusiones y adquisiciones: Implicaciones de los sistemas contables de gestión en los procesos de integración y cambios sociocultural. Tesis Doctoral dirigida por el Dr. Vicente M. Ripoll Feliu. Universidad de Valencia.
- Baujín Pérez, P. (2005). Diseño y Validación del Procedimiento del Costeo por Actividades. Caso Hotelero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Matanzas.
- Baujín Pérez, P. y Vega Falcón, V. (2005). Contribución al diseño del Sistema de Costos por Actividades: caso hotelero. *Retos Turísticos*. Cuba: Universidad de Matanzas, Vol. IV, No. 2.
- Baujín Pérez, P. y Vega Falcón, V. (2000). Reseña histórica de la contabilidad de gestión, <http://www.ilustrados.com/documentos/hiacontabilidadgestion.doc>.
- Baxendale, J. y Raju, P.S. (2004) *Using ABC to Enhance Throughput Accounting: A Strategic Perspective. Costo Management; ABI/INFORM Global.*
- Baxter, J. y Fong, Ch. (2003). *Alternative Management Accounting Research-Whence and Whither. Accounting, Organizations and Society. Vol. 28 Issues 2/3.*
- Bescos, P. (2004). Modelos actuales de Costes y Rendimientos. Documentos de Estudios. Programa de Doctorado en Contabilidad. Universidad de Valencia.
- Bescos, P. (2002). *Management Accounting Research". Seminar on Management Accounting Research.* Universidad de Valencia.
- Bescos, P. et al. (2003). *Criticisms of budgeting: a contingent approach". 26th Congress of the European Accounting Association. Seville, Spain.*

- Bescos, P. y Cauvin, E. (2000). L'ABC/ABM: où en est-on actuellement?", *Echanges*, Juillet, n° 168, pp. 23-26.
- Bescos, P. y Cauvin, E. (2001). *The implementation of ABCM in Canada, France and Japan: Across-national study. 24th Annual Congress of the European Accounting Association; Athens, Greece.*
- Bjorkman, I. and Lu, Y. (2005). *The management of human resource in Chinese-Western joint ventures. Journal of World Business.*
- Brewer, P.C. et al. (2003). *Global Electronics, Inc.: ABC implementation and the change management process*". *Issues in Accounting Education; ABI/INFORM Global.*
- Brewer, P.C. et al. (2002). *Supercharging your ABC: Use revenue data.* *The Journal of Corporate Accounting and Finance; ABI/INFORM Global.*
- Briers, M. y Fong, W. (2001). *The role of actor-networks and boundary objects in manangement accounting change: A field study of an implementation of activity based costing. Accounting, Organizations and Society, vol 26, n° 3, pp. 237-269.*
- Brimson, J. A. (1997). *Contabilidad por Actividades.* México: Grupo Editor Alfaomega.
- Brimson, J.A. (1991). *Activity Accounting. An Activity Based Costing Approach.* United States of America: The Wiley/ National Association of Accountants professional book series.
- Bromwich, M. y Bhimani, A. (1994). *Management Accounting: Pathways to Progress.* London, CIMA.
- Broto Rubio, J. (1996). *La contabilidad estructural como marco conceptual de referencia para evaluar las nuevas aportaciones a la contabilidad de gestión: los modelos del ABC.* *Actualidad Financiera.* España: /s.n./.
- Buenos Campos, E. (2003). *Medición y Gestión del Capital Intelectual y Conocimiento en las Empresas Españolas.* *Revista de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.* Septiembre.
- Byerly, D. et al. (2006). *Benefits of activity-based costing in the financial services industry. Cost Management; ABI/INFORM Global.*
- Cagwin, D. y Bouwman, M. (2002). *The association between activity-based costing and improvement in financial performance.* *Management Accounting Research; pp. 1-39.*
- Caldera Alberto, J. (2003). *Factores de Organización y Comportamiento en los sistemas ABC/ABM: Percepciones de sus uso.* Trabajo de Suficiencia Investigadora presentado en la Universidad de Valencia. Dirigido por Dr. Vicente M. Ripoll Feliu.

- Camaleño Simón, C. (1997). El modelo ABC a examen: ventajas y limitaciones de uso. *Partida Doble*. España: /s.n./, No. 78.
- Canen, A.G. y Canen, A. (2006). *Innovation management education for multicultural organisations: chagellenes and a role for logistics*. *European Journal of Innovation Management; ABI/INFORM Global*; pp. 73-85.
- Casassus, J. (2002). Cambios paradigmáticos en educación. San Pablo: Revista Brasileira de educación.
- Castelló Taliani, E. (1992). "Análisis conceptual del ABC". *Partida Doble*. España: /s.n./, No. 27.
- Castelló Taliani, E. (1994). De la vieja a la nueva contabilidad de gestión". *Partida Doble*. España: /s.n./, No. 47.
- Castelló Taliani, E. (2003). Necesaria Integración de los Sistemas de Control de Gestión Estratégico y Operativo. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*. No. 64, septiembre.
- Castelló, E. y Lizcano Álvarez, J. (2003). Características de las empresas que utilizan el sistema ABC/ABM en España: una proyección empírica. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. No. 1.
- Castro, L.T. (2004). *Activity-Based Cost Accounting: An Executive's Guide*. *Healthcare Financial Management; ABI/INFORM Global*.
- Chang, R. (2011). *Mejora Continua de Procesos*, Buenos Aires.
- Chenhall, R. H. (2003). *Management Control System Desing Within its Organizational Context: Fiddings from contingency-based research and directions for the future*. *Accounting, Organizations and Society*; vol. 28, Issues 2/3.
- Chenhall, R. H. (2004). *The role of cognitive and affective conflict in early implementation of Activity-Based Cost Management*. *Behavioral Research in Accounting; ABI/INFORM Global*.
- Chiu Ip, P. et al. (2003). *Application of Activity Based Costing (ABC): The case of a Non-Government Organization*. *International Journal of Management; ABI/INFORM Global*; pp. 282-293.
- Cokins, G. (2005). *Measuring profits and costs across the supply chain for collaboration*. *Cost Management. ABI/INFORM*.
- Cooper, R. (1988). *The Rise of Activity-Based Costing. Part One: What Is an Activity-Based System?*, *Journal of Cost Management*, verano, pp. 45-53, (a).

- Cooper, R. (1988). *The Rise of Activity-Based Costing. Part Two: When Do I Need an Activity-Based System?*, *Journal of Cost Management*, otoño, pp. 41-48(b).
- Cooper, R. (1995). *When Lean Enterprises Collide: Competing through Confrontation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cotton, W.D.J. (2007). *Activity-Based Costing in New Zealand, Working Paper*. SUNY at Genesco.
- Cross, L. (2007). *Progress in ABC costing*. Graphic Arts Monthly; ABI/INFORM Global.
- Cruz, C. (2011). *Empresas Inteligentes-Tesis para Título de Ingeniero en Gestión Empresarial, Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez de Chiapas, México*.
- Dahlgren, J. et al. (2004). *"Activity Based Costing – Diffusion and Adoption"*. Comunicación presentada en el XXIV Congreso Anual de la EAA, Atenas; Grecia.
- Davies, R.E. y Sweeting, R.C. (1993). *Accounting Innovations and the Development of Manufacturing Accounting Systems. 16th Annual Congress of the European Accounting Association, Turku, Finland*.
- De los Reyes Rodríguez, S. (1998). *Diseño de la metodología para la aplicación del método de costeo basado en las actividades en la Agencia transportista VERACUBA*. Cuba: Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Trabajo de Diploma dirigido por el DrC. Vladimir Vega Falcón y la Lic. Pilarín Baujín Pérez.
- Deming, E. W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Dowdle, P. et al. (2007). *Process-based management: The road to excellence. Cost Management; ABI/INFORM Global*.
- Drennan, L. y Kelly, M (2002). *Assessing an Activity-Based Costing Project. Critical Perspectives on Accounting*.
- Drury, C. y Tayles, M. (2001). *Autopsy of a stalling ABC system: A case study of activity based costing management and performance improvement*. Comunicación presentada en el XXIV Congreso Anual de la EAA, Atenas; Grecia.
- Eaton, J.J. & Bawden, D. (1990). *What kind of resource is information. In International Journal of information Management*. No. 11.
- Escobar Pérez, B. et al. (2003). *Contabilidad de Gestión y Procesos de concentración empresarial: repercusiones organizativas y sociales de las fusiones y adquisiciones*. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión. No. 1.

- Fernández Fernández, Antonio. (1993). Capítulo 3: Contabilidad de costes y Contabilidad de gestión: una propuesta delimitadora. En Sáez Torrecilla, Ángel. "Cuestiones actuales de Contabilidad de Costos". España: Mc Graw-Hill Interamericana S. A.
- Fernández León, A. (1999). Diseño de una metodología para un Sistema de Costos Basado en Actividades en el Hotel Club Med Varadero". Cuba: Universidad de Matanzas. Trabajo de Diploma dirigido por el DrC. Vladimir Vega Falcón y la Lic. Pilarín Baujín Pérez.
- Foster, G. y Swenson, D. (1997). *Measuring the Success of Activity-based Costing Management and its Determinants*", Journal of Management Accounting Research, 9, pp. 109-141.
- Freeman, T. (1998). *Transforming Cost Management into a Strategic Weapon*", *Journal of Cost Management*, noviembre/diciembre, pp. 13-26.
- Frías, R. y Cuétara, L. (2008). Gestión de la Calidad, Editorial Universitaria, pp. 35-44.
- Friedman, A.L. y Lyne, S.R. (1995). *Activity Based Techniques: The Real Life Consequences*. Londres: CIMA.
- Friedman, A.L. y Lyne, S.R. (1999). *Success and Failure of Activity-Based Techniques: A Long Term Perspective*. Londres: CIMA.
- Fulmer, R. y Bernard, J. (2001). Entrevista con Chris Argyris: El aprendizaje organizativo. Harvard Deusto Business Review, vol. 104, pp. 10-26.
- Glisby, M. y Holden, N. (2004). *Contextual Constraints in Knowledge Management Theory: The Cultural Embeddedness of Nonaka's Knowledge-creating Company*". *Knowledge and Process Management; ABI/INFORM Global; pp. 29-36*.
- González Román, Z. (2003). Diseño de una metodología para un Sistema de Costos Basado en Actividades en el Hotel Melía Varadero. Cuba: Universidad de Matanzas. Trabajo de Diploma dirigido por la MSc. Pilarín Baujín Pérez.
- Harrington, H.J. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. McGraw-Hill de Management, Santa Fe de Bogotá.
- Harrington, H.J. (1991). El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad. Wisconsin, USA: Quality Press.
- Harrington, H.J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill de Management, Santa Fe de Bogotá.
- Heizer, J. & Render, B. (1997). Dirección de la producción. Decisiones Estratégicas. 4^{ta} Ed., Printice Hall Iberia, Madrid.

- Hernández, R. y Coello, S. (2002). El Paradigma Cuantitativo de la Investigación Científica, Editorial Universitaria, pp. 51-55.
- Hicks, D. T. (2003). *Keeping SCORE. Manufacutring Engineering; ABI/INFORM Global*.
- Hicks, J. (1993). *Management information systems: A user perspective*. West Publishing. London.
- Hornngren, Charles; et. al. (1997). Contabilidad México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S. A., 3^{ra} Edición.
- Innes, J. et al. (2000). *Activity-Based Costing in the UK's Largest Companies: A Comparison of 1994 and 1999 Survey Results*, *Management Accounting Research*, vol 11, nº 3, pp. 349-362.
- Innes, J. y Mitchell, F. (1995). *A Survey of Actitvity Based Costing in UK's Largest Companies"*, *Management Accounting Research*, nº 2, pp. 137-153.
- Jacoby, D. (2010). Cadena de Suministros-Guia para una Gestión Exitosa, Ediecuatorial.
- Jermias, J. (2001). *Cognitive dissonance an resistance to change: The influence of commitment confirmation an feedback on judgment usefulness of accounting systems"*. *Accounting, Organizations and Society*, vol, 26, no 2, pp. 141-160.
- Johnson, H. T. y R. S. Kaplan. (1987). *Relevance Lost: The rise and fall of Management Accounting"*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. y Anderson, A. (2004). Time-driven ABC. Harvard Business Review. USA: /s.n./.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). El Cuadro de Mando Integral.
- Kasperskaya, Y. (2004). *Cause and Effect Relations in the BSC framework*. Seminario ABC/ABM: .X Workshop en Contabilidad y Control de Gestión, Alcalá de Henare.
- Kiani, R. y Sangeladji, M. (2006). *An Empirical Study about the use of the ABC/ABM Models by some of the Fortune 500 Largest Industrial Corporations in the USA"*. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; ABI/INFORM Global.
- Kinsella S.M. (2004). *Activity-based costing: Does it warrant inclusion in A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE)*. *Project Management Journal*; ABI/INFORM Global.
- Kline J.J. (2003). *Activity-Based Costing and benchmarking: A tandem for quality-oriented Governments"*. *The Journal of Government Financial Management*; ABI/INFORM Global; pp. 50-54; Fall..
- Kocakulah, M.C. y Basham, S. (2004). *Using ABC to Manage Retirement Plan Trustee's Record-Keeping Costs"*. *Cost Management*; ABI/INFORM.
- Kourilsky, F. (2011). *Couching - Cambio en las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Krumwiede, K. (1998). ABC: Why It's Tried and How It Succeeds", *Management Accounting*, abril, pp. 32-38.
- Lizcano Álvarez, J. et. al. (1996). *La Contabilidad de Gestión en los 90: 50 Artículos Divulgativos*. Madrid, España: Ediciones Gráficas Ortega.
- Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico: La gestión por actividades*". Editores Boixareu Marcombo S.A., Barcelona.
- Lusthaus, C., Adrien, Marie., Anderson, G., Carden, F., Linio G.,(2002). Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño", EEUU. BID y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Maiga, A. S. y Jacobs, F. A. (2003). *Balanced Scorecard, activity-based costing and company performance: An empirical analysis. Journal of Managerial Issues; ABI/INFORM Global*.
- Mallo Rodríguez, C. (1994). Aplicación del sistema ABC. *Partida Doble*. España: /s.n./, No. 47.
- Mariño, W. (2010). 100 Indicadores para Controlar tu Pequeña Empresa, Grupo Santillana.
- Martínez Carazo, P. C. (5 de mayo de 2006). *SIBILA*. Obtenido de SIBILA:
[http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5 El metodo de estudio de caso.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf)
- Mayorga J. (2014). *Estadística para Investigación*.
- McCalman, J. y Paton, R. (1992). *Change management: a guide to effective implementation*, ed. Paul Chapman Puclishing, Londres.
- McNair, C. (1992). *Interdependence and Control: Tradicional vs. Activity Based Responsibility Accounting Journal of Cost Management*, verano, pp. 15-24.
- McNair, C. (1990). *Interdependence and Control: Tradicional vs. Activity Based Responsibility Accounting", Journal of Cost Management*, verano, pp. 15-24.
- Mencimore, C.D. y Bell, A.T. (1995). "Are you ready for fourth-generation ABC?" *Management Accounting*. /s.l./: /s.n./.
- Mora, L. (2008). *Indicadores de la Gestión Logística*, Bogotá, Ecoe Ediciones.
- Morán, G. y Alvarado, D. (2013). *Métodos de Investigación*, México, 2013.
- Muras, A. y Rodríguez, M. (2003). *A new look at Manufacturing Using CAM-I's Capacity Management Model". The Journal of Corporate Accounting and Finance; ABI/INFORM Global*.
- Nachtmann, H. y Needy, K. (2003). *Methods for handling uncertainty in activity based costing system. The Engineering Economist; ABI/INFORM Global; pp. 259-282*.

- Nair, M. (2002). *Helping ensure successful implementations of activity-based management. The Journal of Corporate Accounting & Finance; ABI/INFORM Global.*
- Nanni, A.J.; Dixon, R. y Vollmann, T.E. (1992). *Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities.* Journal of Management Accounting Research, 4, pp. 1-19.
- Nogueira Rivera, D et. al. (2004). Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Nogueira Rivera, D. (1997). La gestión de la producción en la Empresa de Calzado Textil-Goma Humberto Lamothe. Particularidades del Control de Gestión. Tesis para optar por el grado científico de Master en Ciencias. Universidad de Matanzas, Cuba.
- Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. Cuba: Universidad de Matanzas. Tesis Doctoral dirigida por el DrC. Alberto Medina León y el DrC. Lázaro Quintana Tápanes.
- ONUDI. (2010.) "Programa de Cambio y Renovación Orgánica (Iniciativa de Gestión del Cambio)", Artículo consultado en internet:
https://www.unido.org/fileadmin/user_media/PMO/IDB38/idb38_9add2s.pdf.
- Ooi, G. y Soh, CH. (2006). *Developing an activity-based costing approach for system development an implementation. Database for Advance in Information Systems; ABI/INFORM Global.*
- Pérez Barral, O. (2014). Antecedentes de la Equidad Contable y los Elementos que Caracterizan sus Normas-Análisis Constructivo. Trabajo presentado en el Octavo Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión, Universidad de Antioquia, Colombia.
- Pérez Barral, O. (2005). Propuesta de Herramientas de Gestión para Empresas de Servicios. Caso GET Varadero". Tesis presentada al grado científico de Master en Administración de Negocios. Universidad de Matanzas.
- Pérez Barral, O. (2003). Propuestas de Herramientas de Gestión para Empresas de Servicios. IV Congreso Dominicano-Cubano de Contabilidad, Auditoría y Tributación. La Habana, Cuba: publicado en soporte magnético en CD – ROM.
- Pérez Falco, G. (2008). Modelo para la gestión del costo de la generación de energía en Cuba. Tesis Doctoral dirigida por Dr.C. Enrique Rodríguez Corominas y la Dra.C. Dunia García Lorenzo. Universidad de Cienfuegos.
- Pierre Bangoura Sabinty, S. (2007). La Contabilidad de Gestión. Perspectiva y Desarrollo. Trabajo de Diploma tutorado por MSc. Osmany Pérez Barral. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas.

- Porter, M.E.(1985). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Editorial Continental, Cuarta Impresión.
- Quesada Guerra, M. (2007). Propuesta de Metodología ABC/ABM en el Hospital Militar “Mario Muñoz Monroy”, a partir de un estudio de variables. Tesis en opción al grado científico de Master en Administración de Negocios. Tutorada por MSc. Osmany Pérez Barral. Matanzas.
- Ripoll Feliú, V. M. y Balada, T. (2001). Manual de costes”. Barcelona, España: Gestión 2000 S.A.
- Ripoll Feliu, V. y Balada Ortega, T. (1994). Utilidad de la información de Gestión para un análisis estratégico de costes. Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. pp. 259-288.
- Ripoll Feliu, V.M. (1992). Contabilidad de Gestión: Evolución, Desarrollo e Investigación en España. I Jornada de Contabilidad de Gestión, Costes, Información, Control y Tecnología en el entorno empresarial actual. Editorial caja Rural Valencia, España. Abril.
- Ripoll, V. et al. (1997). *Introducción a la Contabilidad de Gestión. Cálculo de costes*. Madrid: McGraw-Hill.
- Roberts, M.W. y Silvester, K.J. (1996). *Why ABC Failed and How It May Yet Succeed*, *Journal of Cost Management*, vol. 9, nº 4, pp. 23-35.
- Roca, D., y Faggioni, E. (2000). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Para una Pequeña Empresa de la Industria Ecuatoriana de Servicios Educativos-Tesis para Título de Ingeniería en Informática y de Gestión; y , de Ingeniero Comercial,. Universidad Santa María de Guayaquil.
- Ruíz Martín, S. y García García, O. (2005). Diseño y validación de las Fases I y II del procedimiento de costos por actividades. Caso hotelero. Cuba: Universidad de Matanzas. Trabajo de Diploma dirigido por la MSc. Pilarín Baujín Pérez.
- Sabines Lorenzo, F. M. (2005). Propuesta de Procedimiento de Costo basado en Actividades en la Entidad de Microbrigadas Sociales y Servicios a la Vivienda de Matanzas. Tesis de Maestría dirigida por el MSc. Osmany Pérez Barral. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- Sablón López, Y. (2003). Diseño de un sistema de Costos Basado en Actividades en la Agencia de viajes VERACUBA. Cuba: Universidad de Matanzas. Trabajo de Diploma dirigido por el DrC. Vladimir Vega Falcón.
- Salgueiro, A. (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando,Madrid, Editorial, Díaz de Santos S.A., pp 41-42.

- Saulpic, O. y Mendoza, C. (2003). *Cost calculation or cost modelling: Rethinking the link between ABC and ABM*. Comunicación presentada en el XXVI Congreso Annual de la EAA, Sevilla, España.
- Schoute, M. (2003). *Empirical análisis of determinants of the adoption and use of activity-based costing*. Comunicación presentada en el XXVI Congresos Annual de la EAA, Sevilla, España, 2003.
- Serra Salvador, V. (2003). Contabilidad de Costes, Cálculo, Análisis y Costes. Edita: TIRANT LO BLANCH; Valencia.
- Serra Salvador, V. y Bescos, P. (2004). "Modelos actuales para el cálculo de costes y rendimientos". Curso de Doctorado. Valencia.
- Sharman, P. A. (2005). *The case for management accounting. Strategic Finance; ABI/INFORM Global*.
- Shields, M. (1995). *An Empirical Analysis of Firms' Implementation Experiences with Activity-Based Costing*, *Journal of Management Accounting Research*, nº 7, pp. 1-28.
- Sievanen, M. y Tornberg, K. (2006). Process-based costing: The best of activity-based costing". *AACE International Transactions; ABI/INFORM Global*.
- Smith, K. J. (2003). *Developing, marketing, distributing, and supporting an activity-based costing decision support system for Achradier Bellows*". *Issues in Accounting Education; ABI/INFORM Global*.
- Smith, W., (2000). Herramientas de Planeamiento Estratégico, Perú, Editorial, ADS impresiones. 2000.
- Smolje, A. R. (2004). *El nuevo ABC o Time Driving ABC*". *Costos y Gestión. Argentina: Buenos Aires, No. 54, T-XIV, pp. 521-548*.
- Sprinkle, G. B. (2003). *Perspectivas on experimental research in Managerial Accounting. Accounting, Organizations and Society. Vol. 28 Issues 2/3*.
- Stenzel, J. y Stenzel, C. (2007). *ABC: All that it can be-a conversation with Peter B.B. Turney*". *Cost Management; ABI/INFORM Global*.
- Stoner, J. Freeman, R. Administración. (1994). México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Tamarit Aznar, C. (2000). El sistema de costos y gestión basado en las actividades: variables que influyen en el diseño, implantación y control". España: /s.n./.

- Tamarit Aznar, C. (2002). Variables que influyen en el diseño, implantación y control del sistema de costes y gestión basado en las actividades. Estudio de un caso". España: Valencia. Tesis Doctoral dirigida por el DrC. V. M. Ripoll Feliú.
- Trischler, W. E. (1998). Mejora del Valor Añadido en los Procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro". España.
- Valle, R. y López, A. (2003). El papel de los recursos humanos en el desarrollo de las capacidades organizativas. Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Septiembre.
- Vargas Carrillo, D. (2003). Diseño de una metodología para Sistemas de Costos Basados en Actividades en el Hotel Riú Turquesa. Cuba: Universidad de Matanzas. Trabajo de Diploma dirigido por la MSc. Pilarín Baujín Pérez.
- Williams, J.J. y Seaman, E. (2005). *Predicting change in management accounting systems: national culture and industry effects". Accounting, Organizations and Society. Vol. 26 Issues 4/5.*
- Yasin M. M. et al. (2002). *An examination of the impact of economics variables and cultural values on Iranian Business Organisations. Cross Cultural Management; ABI/INFORM Global.*
- Zaratiegui, J. (1999). La Gestión por Procesos su Papel e Importancia en la Empresa, Economía Industrial, N. 330º.

Resumen Final

Diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para el Departamento Administrativo de una
Institución de Educación Superior

Junior Eduardo Silva Cadena

151 páginas

Proyecto dirigido por: MSc. Osmany Pérez Barral, Ph.D

El presente trabajo de tesis tiene como finalidad el Diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para el Departamento Administrativo de una institución de educación superior, a partir del estudio de variables de éxito o fracaso que se adecuen a las características de las universidades ecuatorianas.

En el estudio se armoniza varias técnicas, herramientas y métodos que proveen la recolección de datos, entre estos se encuentra análisis documental y observación directa, lográndose resultados favorables al plantear un modelo proactivo y dinámico para los procesos administrativos de la institución.

Uno de los resultados del desarrollo es el procedimiento para ejecutar el modelo planteado, el cual facilita la funcionalidad en la ejecución de procesos y actividades de cada responsable de área. Asimismo, se logra una herramienta de gestión de cambio eficiente, eficaz y efectiva al transformar datos en información para la toma de decisiones administrativa.