



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Dirección de Investigación y Postgrados

Tema:

INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMO MECANISMO DE
CONTROL EN LA COORDINACIÓN DE POSTGRADOS PUCESE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en Administración
de Empresas Mención Planeación

Autora:

Ing. Karla Johanna Samaniego García

Asesor:

Mgt. Julio Alvarado Vélez

Esmeraldas – Mayo, 2017

HOJA DE APROBACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN.

TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

Indicadores de gestión administrativa como mecanismo de control en la Coordinación de Postgrados PUCESE.

Autora

Ing. Karla Johanna Samaniego García

Mgt. Julio Alvarado Vélez

f. _____

Asesor de Tesis

Mgt. Cecilia Velasco Angulo

f. _____

Lector 1

Mgt. María de Lourdes Solís M.

f. _____

Lector 2

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez

f. _____

Coordinadora de Postgrado

Mgt. Maritza Demera Mejía

f. _____

Secretaria General PUCESE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Karla Johanna Samaniego García, portadora de la cédula de identidad No. 080171331-4, declaro que la información y resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Karla Johanna Samaniego García

CI. 080171331-4

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de director de tesis de la maestrante Karla Johanna Samaniego García, certifico que he revisado el informe final, el mismo que cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

Mgt. Julio Alvarado Vélez

ASESOR DE TESIS

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo está dedicado a mi madre, Rosita García, y a mi tía Alicia Valencia, quienes bajo su protección y cuidado han sido esos pilares fundamentales en mi vida para lograr alcanzar los objetivos planteados, su apoyo incondicional a través de sus consejos y palabras de aliento me forjaron a luchar y a crecer profesionalmente, pero sobre todo me impulsan cada día a ser una mejor persona.

Karla

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi agradecimiento imperecedero a Dios por darme la oportunidad de seguir creciendo personal y profesionalmente bajo su Protección y Amor Divino.

A mi Familia, por ser siempre ese puntal en mi vida con sus valiosos consejos y ese apoyo incondicional en cada uno de los pasos que realizo, por haber estado conmigo y soportar las largas horas fuera de casa; por todas las enseñanzas, y con amor demostrarme que si se puede vencer los obstáculos y dificultades que se presentan a lo largo del camino de la vida.

A mis profesores y compañeros del MBA por todos los conocimientos, experiencias y momentos compartidos, cada uno de ellos ha dejado huellas en mi corazón.

No puedo dejar pasar por alto, un agradecimiento especial a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, por brindarme la oportunidad de superarme profesionalmente, a la Coordinación de Postgrados por permitir la consecución de este trabajo, a mi asesor Julio Alvarado, por el tiempo brindado, siendo un apoyo para la ejecución de este trabajo. Un agradecimiento fraterno a las lectoras Cecilia Velasco y Lourdes Solís, por sus oportunas observaciones.

Y un eterno agradecimiento a Paola Samaniego García, mi hermana, mi amiga, por sus conocimientos y sus valiosas enseñanzas.

Gracias de todo corazón.

Karla

RESUMEN

El presente informe presenta una descripción de la situación actual en la que se encuentra la Coordinación de Postgrados, y da paso posteriormente a la identificación de los principales procesos que realiza el departamento en relación, presentando al final la propuesta de un sistema sencillo de indicadores, que permitirá medir, controlar y evaluar la gestión administrativa de esta área.

Las técnicas de investigación fueron la revisión documental, la entrevista, y la observación. Para la construcción del marco teórico fue necesario indagar en libros, artículos científicos, tesis, e informes institucionales. La entrevista se realizó a seis funcionarias y empleadas de la Sede, a quienes se les consultó sobre los procesos que la Coordinación de Postgrado realiza y su vinculación con otras áreas relacionadas.

Se utilizó los métodos analítico y estadístico; la investigación fue de tipo descriptiva no experimental; primero fue necesario realizar un análisis interno de la Coordinación, para luego, indagar sobre las responsabilidades del área. Luego se dio paso a la descripción de los procesos que lleva a cabo el departamento, donde se evidenció que existe un problema en los tiempos de operación, debido a la sobrecarga de trabajo y a la falta de organización interna.

Los principales hallazgos fueron: la Coordinación de Postgrado solo cuenta con dos personas, quienes realizan el trabajo operativo (la coordinadora y su auxiliar administrativa); existe mucho trabajo en el área y hace falta organizarlo de mejor manera; sus principales micro procesos son: entrega – recepción de tesis y planes de tesis, solicitud de pago a docentes por revisiones de tesis, planes y clases de módulos, y recepción – despacho de documentos.

PALABRAS CLAVE

Indicadores de gestión administrativa, calidad, control administrativo, postgrados, PUCESE.

ABSTRACT

The present report presents a description of the situation current in which is the coordination of postgraduates, and gives step subsequently to the identification of their main processes that performs the Department in relationship, presenting to the end it proposed of a system simple of indicators, that will allow measure, control and evaluate the management administrative of this area.

The techniques of research were the review documentary, the interview, and the observation. For the construction of the frame theoretical was necessary investigate in books, articles scientific, theses, and reports institutional. The interview is conducted to six officials and employed of the headquarters, to who is less consulted on their processes that the coordination of postgraduate performs and its bonding with other areas related.

They used those methods: analytical and statistical; the research was of type descriptive not experimental; first was necessary perform an analysis internal of the coordination, for then, inquire about the responsibilities of the area. Then is given step to its description of their processes that leads to out the Department, where is showed that there is a problem in their times of operation, due to the overload of work and to the lack of organization internal.

The main findings were: coordination of postgraduate only has two people carrying out the operational work (the Coordinator and his Administrative Assistant); There is much work in the area and makes missing organize it in best way; their main micro processes are: delivery - receipt of thesis and plans of thesis, request for payment to teachers for reviews of thesis, plans and kinds of modules, and reception - dispatch of documents.

KEY WORDS

Indicators of management administrative, quality, control administrative, postgraduates, PUCESE.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
CERTIFICACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
ÍNDICE DE FLUJOGRAMA.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICO.....	xii
ÍNDICE DE TABLA	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
ANTECEDENTES	1
1.1 Definición del problema	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Delimitación del problema	2
1.4 Objetivos	3
1.4.1 Objetivo general	3
1.4.2 Objetivos específicos	3
1.5 Justificación	3
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Fundamentación teórico/conceptual	6
2.1.1 ¿Por qué es importante la planificación de la calidad dentro de una empresa?	6
2.1.2 Procesos y procedimientos definidos en una empresa	6
2.1.3 La calidad de los procesos administrativos	7
2.1.4 ¿Cómo planificar y direccionar de forma estratégica?	8

2.1.5	Mejora continua de la calidad de procesos	8
2.1.6	Indicadores de gestión administrativa como herramientas de control ..	9
2.1.7	Ventajas y características de los indicadores de gestión.....	9
2.1.8	Metodología para la construcción de los indicadores de gestión	10
2.1.9	Análisis interno	10
2.1.10	Componente organizacional.....	11
2.1.11	Componente de recursos humanos	11
2.1.12	Dirección organizacional de la empresa.....	11
2.1.13	Análisis FODA y formulación de estrategias	12
2.2	Fundamentación legal	13
2.2.1	La Constitución de la República del Ecuador (2008)	13
2.2.2	La Ley Orgánica de Educación Superior (2010)	14
2.2.3	Resolución RPC-SE-13-N° 051-2013 del Consejo de Educación Superior.....	14
2.2.4	Reglamento Interno de Trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (2010).....	15
2.3	Revisión de estudios previos	15
CAPÍTULO III.....		19
METODOLOGÍA		19
3.1	Métodos de investigación	19
3.2	Población y muestra	22
3.3	Técnicas e instrumentos de investigación	22
CAPÍTULO IV		24
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		24
4.1	Descripción de la muestra	24
4.2	Análisis y descripción de resultados	24
4.2.1	Análisis interno de la Coordinación de Postgrados.....	24
4.2.1.1	Síntesis del trabajo que viene realizando la Dirección de Investigación en conjunto con la Coordinación de Postgrados desde sus inicios	24
4.2.1.2	Componente organizacional	28

4.2.1.3	Componente recursos humanos.....	29
4.2.2	Análisis externo de la Coordinación de Postgrados	29
4.2.2.1	Análisis de la demanda local y provincial.....	29
4.2.2.1.1	Presentación de resultados de trabajadores/as	29
4.2.2.1	Procesos que se realizan en la Dirección de Investigación y Postgrado de la PUCESE	31
4.2.3	Formulación de las estrategias	36
4.2.3.1	Priorización del FODA	36
CAPÍTULO V		40
DISCUSIÓN.....		40
CAPÍTULO VI.....		43
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		43
6.1	Conclusiones.....	43
6.2	Recomendaciones	44
CAPÍTULO VII		45
PROPUESTA		45
7.1	Título de la propuesta	45
7.2	Justificación de la propuesta.....	45
7.3	Objetivo de la propuesta	45
7.4	Formulación de los objetivos	45
7.5	Identificación de factores críticos de éxito.....	46
7.5.1	Establecimiento de indicador por cada factor crítico de éxito	47
7.5.2	Diseño de indicadores para los procesos administrativos de la Coordinación de Postgrados.....	49
7.6	Diseño de flujogramas de las actividades que se realizan en la Coordinación de Postgrados	57
REFERENCIAS		64
ANEXOS		70

ÍNDICE DE FLUJOGRAMA

Flujograma 1.	57
Flujograma 2.	58
Flujograma 3.	59
Flujograma 4.	60
Flujograma 5.	61
Flujograma 6.	62
Flujograma 7	63

ÍNDICE DE GRÁFICO

Grafico 1: Elementos de una plataforma de indicadores	21
Grafico 2: Ciclo básico para el proceso de ilustración de indicadores	22
Grafico 3: Componente Organizacional	28
Grafico 4: Demandas de áreas formativas	31

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Análisis de los Factores Críticos de Postgrados	46
Tabla 2. Indicador cuantitativo para el análisis de la Gestión Administrativa ..	48

INTRODUCCIÓN

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE) fue fundada en 1981, por Monseñor Ángel Barbisotti, quien tuvo el sueño de crear una universidad pequeña que traería muchos beneficios a la colectividad esmeraldeña.

Con la presencia del Gran Canciller de la PUCE, otras autoridades de Quito y el Vicariato Apostólico de Esmeraldas, el 5 de junio de 1981 se inaugura solemnemente el primer año académico de la Sede.

En los últimos años, las instituciones educativas de nivel superior han pasado por varios procesos de evaluación llevados a cabo por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), entidad que realiza un trabajo en conjunto con el Consejo de Educación Superior (CES), que es el organismo que tiene como objeto planificar, regular y coordinar el sistema de educación superior, además de sancionar a las instituciones de educación superior en caso de que incurran en faltas, según lo establecido en la Ley.

En tal sentido, la PUCESE busca mejorar sus procesos, respondiendo a exigencias de calidad, productividad, eficacia y eficiencia en la prestación de sus servicios, con el fin de entregarlos a sus estudiantes, buscando la excelencia académica, que sería muy difícil alcanzar sin la participación del área administrativa.

La presente investigación presenta una propuesta de indicadores de gestión administrativos, como mecanismo de control para la Coordinación de Postgrados, en miras a la mejora continua de las actividades de ese departamento.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 Definición del problema

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, como institución de educación superior está en la búsqueda continua de la excelencia académica, por lo tanto, debe regirse de acuerdo a las normativas dadas por la Ley de Educación Superior, el reglamento de esta Ley, las instituciones de control, y las políticas de gobierno, para garantizar que la academia cuenta con todos los perfiles y se mantenga acreditada con altos niveles.

La Dirección de Investigación y Postgrado de la PUCESE, cuenta con la Coordinación de Postgrados, sección que inició sus actividades con la oferta del Diplomado en Docencia Universitaria aprobado por el CONESUP el 03 de agosto del 2005; luego ofertó el Diplomado Superior en Prevención y Tratamiento en Conducta Adictiva aprobado por el Consejo Académico el 14 de mayo del 2008 y por el CONESUP el 25 de noviembre del 2008. A partir del año 2009 se incorporaron maestrías como son: Administración de Empresas, Ciencias de la Educación, y Tecnologías para la Gestión y Práctica Docente.

Dado el crecimiento de la oferta de cuarto nivel por parte de la Sede, el trabajo administrativo que realiza la Coordinación de Postgrados se ha multiplicado, y se desconoce si los procesos y actividades que está llevando a cabo esta área se están cumpliendo adecuadamente, bajo parámetros legales y si los clientes (estudiantes) se sienten satisfechos con el servicio recibido.

Por lo expuesto, se creyó conveniente realizar esta investigación, partiendo de un análisis interno a la Coordinación de Postgrado, para posteriormente proponer la construcción de indicadores de gestión administrativa, en caso de encontrar la necesidad de su uso.

1.2 Planteamiento del problema

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), ha diseñado políticas para mejorar los procesos académicos de las instituciones de educación superior y que alcancen la acreditación, bajo niveles de calidad. Por su parte, la Constitución de la República (2008) establece que no solo se debe garantizar el derecho a la educación, sino además, el derecho a la calidad, lo que no es posible lograr sin una debida evaluación a los procesos que se cumplen.

Sin embargo, en la Coordinación de Postgrados de la PUCESE, a pesar de la exigencia por parte de las entidades de control, no se ha tomado las medidas necesarias para cumplir los procesos de autoevaluaciones que le permitan conocer en qué aspectos se están logrando los objetivos y en cuáles se debe mejorar.

Es pertinente mencionar además, que en la Coordinación de Postgrados, los resultados de los procesos administrativos han sido evaluados de forma subjetiva, porque no cuentan con un sistema de medición y control que garantice que esos resultados presentados a las autoridades, son los realmente alcanzados, y se han medido objetivamente.

1.3 Delimitación del problema

Algunas de las preguntas que surgieron para poner en marcha esta investigación fueron:

- ¿Cuál es el estado actual de la Coordinación de Postgrados de la PUCESE, en relación a los componentes: organizacional, financiero y recursos humanos?
- ¿Cuáles son los procesos administrativos que se llevan a cabo en la Coordinación de Postgrado de la Sede?
- ¿Cuál es la metodología que se puede aplicar para diseñar indicadores de gestión administrativa en la Coordinación de Postgrados de la PUCESE?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar indicadores de gestión administrativa como mecanismo de control en la Coordinación de Postgrados de la PUCESE.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación interna de la Coordinación de Postgrado, en relación a los componentes: organizacional, financiero y recursos humanos.
- Describir los micro-procesos administrativos que realiza la Coordinación de Postgrados.
- Formular indicadores de gestión para el cumplimiento de los micro-procesos administrativos en la Coordinación de Postgrados de la PUCESE.

1.5 Justificación

El objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 busca “Impulsar la transformación de la matriz productiva”; en ese sentido para contribuir a esta transformación, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, está volcando sus esfuerzos en preparar profesionales competentes y calificados que aporten positivamente a la sociedad.

El artículo 107 de la Ley Orgánica de Educación Superior hace referencia al principio de pertinencia, el cual consiste en que “la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural.”.

En tal sentido, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, como institución de educación superior, tiene como objetivo ampliar su oferta estudiantil, de investigación y mejorar la vinculación con la sociedad, fortaleciendo su demanda académica, de manera que se impulse el desarrollo local, regional y nacional, ofertando profesiones y grados académicos, acordes a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional.

Para cristalizar algunos de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, esta academia considera pertinente poner a disposición de la comunidad profesionales de cuarto nivel, capaces de asumir y liderar los nuevos retos propuestos por el Estado ecuatoriano.

Consecuentemente, no es factible lograr la prestación de un servicio de educación que esté acorde a las exigencias de calidad, si no se cuenta con procesos de evaluación permanentes que presenten la realidad de las organizaciones o sus departamentos. Cuando se mide adecuadamente, se puede administrar de manera objetiva, porque se cuenta con indicadores cuantificables y sujetos a verificación, lo que conlleva a reducir la incertidumbre e incrementar la efectividad, agilidad y la calidad en todos los procesos que se dan en las organizaciones, contando además con la oportunidad de aplicar correctivos a tiempo, mediante la toma de decisiones.

En vista de que ha habido un crecimiento de estudiantes con miras a la obtención de un título de cuarto nivel y por ende un aumento de las actividades dentro de la Coordinación de Postgrados, es necesario que se evalúe el desempeño del trabajo realizado, por cuanto se ofrece calidad en cada uno de los procesos administrativos.

Dentro de los procesos administrativos que cumple la Coordinación de Postgrados se enfoca a la atención de los estudiantes y docentes, ya que tiene la responsabilidad de entregar un servicio de calidad y calidez, haciéndose necesario dar seguimiento y cumplir en el menor tiempo posible cada uno de los requerimientos y exigencias de sus usuarios.

Actualmente la Coordinación de Postgrados no cuenta con un sistema de indicadores que le permita controlar, medir y evaluar los procesos administrativos que se realizan, por lo tanto, medir el desempeño de las actividades en una institución de nivel superior

es de vital importancia para analizar la gestión y funcionamiento de la Coordinación y así poder dar cumplimiento a los objetivos que se han planteado.

El beneficiario directo con esta investigación es la Coordinación de Postgrados de la PUCESE y los beneficiarios indirectos son el personal docente que colabora con la Coordinación y los estudiantes profesionales de tercer nivel.

Este informe se justifica, porque ofrece realizar un análisis a la situación actual de la Coordinación de Postgrados, para luego proponer el diseño de indicadores, que consigan evaluar la gestión en ese departamento, de forma permanente, lo que permitirá además, que la sede mejore sus procesos administrativos, técnicos y operativos, para crecer en el mercado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórico/conceptual

2.1.1 ¿Por qué es importante la planificación de la calidad dentro de una empresa?

Sin planificación no habría empresas organizadas y estructuradas, y las que logran existir sin ella, tienden a carecer de un rumbo definido. Para Jurán (1990), muchas de las deficiencias de los productos y procesos se originan en una mala planificación de la calidad.

Adicionalmente, se considera que al momento de planificar dentro de las empresas, los principales actores de llevar a cabo este proceso son los trabajadores, quienes según Pozo, Xavierda y Rodríguez (2014), son los máximos artífices del cumplimiento del plan previsto.

Sin embargo, es necesario entender que a la planificación empresarial se la conoce como un proceso técnico, económico y organizativo, que permite a la empresa alcanzar sus objetivos a corto y mediano plazos (Pozo, Xavierda y Rodríguez, 2014).

Si se organizan las ideas antes citadas, entonces se deduce que la planificación es una herramienta fundamental para que una empresa se enrumbe de forma organizada hacia el cumplimiento de sus objetivos, es neurálgico que su recurso humano forme parte del proceso de planificación desde sus inicios, de manera que se garantice la obtención de los resultados de la manera prevista, en estas premisas se centra la importancia de la planificación.

2.1.2 Procesos y procedimientos definidos en una empresa

Antes de resaltar la importancia de definir los procesos dentro de la empresa, se precisa citar la teoría del proceso administrativo, desde la óptica de algunos autores, por ejemplo, para Koontz y Weihrich (2002), el proceso administrativo comprende las

etapas de planificación, organización, dirección y control, las que están totalmente relacionadas, y que implican además, los recursos humano y tiempo (citado por Marín y Atencio, 2008).

El proceso administrativo es la plataforma que permite llevar a cabo los procesos de control dentro de la empresa (Calvo, 2006). Así, esta premisa sugiere que para poder llevar a cabo un seguimiento adecuado de las diferentes operaciones organizacionales, es fundamental contar con procesos administrativos definidos y claros.

Para Díaz (2010), el control es una función administrativa que busca evaluar el desempeño de cada departamento, incluso de las medidas correctivas aplicadas, de manera que se alcancen los objetivos estipulados en los planes.

La planeación, organización, dirección y control, simplifican el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, con lo que se consigue mayor rapidez y efectividad de la empresa (Díaz, 2010).

2.1.3 La calidad de los procesos administrativos

Los productos y servicios de alta calidad constituyen la clave del éxito dentro de los diferentes mercados. Es decir, mientras mayor sea la calidad de los productos y de los servicios ofertados, mayor es la cantidad de clientes de una empresa. Un producto o servicio puede considerarse de calidad, en la medida que sirva para lo que está previsto que sirva (González, Díaz, López, Blanco y Muriel, 2002).

Este enfoque de la calidad, se convierte en calidad total cuando cada uno de los departamentos de la organización apunta hacia un mismo objetivo: lograr el éxito como empresa en su conjunto. Lo que se busca con la práctica de la calidad total es el mejoramiento de los procesos, que dé como resultado mejores productos y servicios.

Así por ejemplo, la Norma ISO 9001: 2008, se aplica a los sistemas de gestión de calidad, donde todos los elementos administrativos cumplan un efectivo sistema que garantice el alcance de productos con absoluta calidad. De forma complementaria, el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad, está influenciado por:

su entorno, sus necesidades cambiantes, sus objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea, su tamaño y la estructura de la organización.

El enfoque basado en procesos presenta varios beneficios como: desarrollo, implementación y mejoramiento de la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, conduciendo esto, a aumentar la satisfacción de los clientes, siempre y cuando se cumplan sus requisitos.

2.1.4 ¿Cómo planificar y direccionar de forma estratégica?

Los problemas que aquejan a las empresas modernas tienen que ver con los constantes cambios sociales, ambientales, del entorno y tecnológicos. Las organizaciones que no logran asimilar los procesos cambiantes, con dificultad consiguen mantenerse en el mercado. Por lo tanto, las empresas tienen la necesidad de tomar decisiones para adaptarse a los bruscos y complejos cambios mundiales (Muñiz, 2005).

La toma de decisiones oportunas en la empresa, se denomina dirección estratégica, que no es otra cosa que el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar los potenciales de una empresa, en miras de alcanzar sus objetivos, de la mejor manera posible (Muñiz, 2005).

En tal sentido, para Naranjo, Mesa y Solera (2005), el control y la planeación tienen un vínculo muy estrecho, el mismo que ha evolucionado a la medida de los sistemas de planificación, terminando en la planificación estratégica.

Los enunciados anteriores suponen que, para lograr la planificación estratégica, las organizaciones deben arrancar con una planificación y control de sus actividades día a día, lo que les permite irse organizando a futuro y a la vez ampliar sus objetivos en el tiempo, cuyo cumplimiento puede lograrse con una eficiente planificación estratégica.

2.1.5 Mejora continua de la calidad de procesos

Las organizaciones ofertan productos o servicios a clientes internos y externos, para lo cual, es necesario que ejecuten procesos (García, Quispe y Ráez, 2003). Complementariamente, las Normas NTP-ISO 9000:2001, promueven la adopción de un enfoque basado en procesos, que permite el desarrollo, implementación y mejora

en la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, con ello se busca brindar mayor satisfacción a los clientes.

La mejora continua puede entenderse como un proceso de búsqueda constante de la calidad dentro de la empresa. La gestión de mejora continua requiere: liderazgo de la dirección, un comité de mejora continua, formación y motivación, un sistema de gestión documentado y asesoramiento externo (García, Quispe y Ráez, 2003).

Por su parte, trabajar con la filosofía del mejoramiento continuo permite obtener algunos beneficios, como: mejoramiento en calidad, alta productividad, mejor disponibilidad y confiabilidad de cada uno de los equipos, estandarización y competitividad a futuro (Silva, 2010).

2.1.6 Indicadores de gestión administrativa como herramientas de control

Los indicadores de gestión son parte integral del sistema de planeación y autoevaluación institucional, son un mecanismo sistemático para monitorear si la gestión se está cumpliendo de acuerdo a lo planificado (Universidad del Norte, 2015).

No se puede hablar de calidad si no se ha evaluado una gestión, por lo cual, contar con herramientas de medición del cumplimiento de las actividades de la organización, es buscar la mejora continua.

La búsqueda constante de mejoras tiene como fin la satisfacción del cliente y se basa en su percepción de la calidad y está influenciada por las acciones que tome una organización. Estas acciones deben derivarse de indicadores, los que evalúan la calidad de los procesos (García, Quispe y Ráez, 2003), permitiendo la toma de decisiones oportunas por parte de la administración de la empresa.

2.1.7 Ventajas y características de los indicadores de gestión

Un indicador de gestión es una expresión cuantitativa que tiene la finalidad de presentar información sobre el cumplimiento de una meta específica. Estos indicadores presentan varias ventajas en su utilización, entre las principales se pueden mencionar: satisfacción del cliente, monitoreo del proceso, benchmarking y gerencia del cambio (Silva, 2010).

Adicionalmente, los indicadores de gestión presentan ciertas características para poder apoyar la gestión, en miras del cumplimiento de objetivos. Estas son: simplicidad, validez en el tiempo, adecuación, utilidad, participación de usuarios y oportunidad.

2.1.8 Metodología para la construcción de los indicadores de gestión

Cualquier metodología para la construcción de indicadores de gestión, debe considerar los elementos asociados con un indicador. Para Silva (2010), el siguiente puede ser un procedimiento para implementar indicadores de gestión:

- Crear un grupo de trabajo de indicadores.
- Identificar las actividades a medir.
- Establecer un procedimiento de medición (objetivo, asignación de responsabilidades).
- Ejecución del proceso.
- Seguimiento del sistema a medir y puesta en marcha de las acciones correctivas.
- Ampliar razonablemente el número de indicadores.

Previo a la implementación de indicadores de gestión, las organizaciones deben realizar un análisis de la situación en la que se encuentran; este análisis lleva consigo el diagnóstico de algunos componentes tanto internos como externos de la institución o empresa.

A continuación se presentan los aspectos más relevantes en relación al análisis.

2.1.9 Análisis interno

Cuando se realiza el análisis interno de una organización, lo que se busca es conocer cómo ésta se encuentra puertas adentro, es decir, cuáles son sus fortalezas y debilidades, en relación a sus componentes internos.

El análisis interno tiene dos objetivos específicos: estimar la posición competitiva, e identificar los principales puntos fuertes y débiles que permiten formular las estrategias más adecuadas; el análisis de los recursos internos debe hacerse a los recursos físicos, humanos y organizativos (Osorio, 2009).

Entre los componentes del ambiente interno, se encuentran la estructura organizativa: comunicaciones, cumplimiento de metas; el personal: sus relaciones laborales, capacitaciones, satisfacción laboral, aptitud y actitud del recurso humano; y la producción, que tiene que ver con todo el sistema productivo, la tecnología y la materia prima (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

2.1.10 Componente organizacional

Es el componente que tiene que ver con la estructura de la organización, señala que el recurso de capital organizativo está conformado por la estructura de información de una empresa, su planificación formal e informal, el control, su coordinación, las relaciones formales e informales dentro de la empresa, entre otros aspectos (Osorio, 2009).

Complementariamente, la estructura organizacional debe enlazar las áreas que la conforman: jerárquica, agrupación por áreas, y el diseño de sistemas para la coordinación (González, 2014).

2.1.11 Componente de recursos humanos

Se lo puede considerar como el componente más relevante dentro de una empresa, así mismo, puede resultar ser el más difícil de manejar. Los recursos humanos son el pilar central en el que se sostienen los aspectos que permiten lograr una ventaja competitiva, debido a que son el mecanismo que vincula los demás recursos dentro de la empresa (Ordiz y Avella, 2002).

Por su parte, la administración de los recursos humanos consiste en contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, además de atender todos los beneficios que les corresponde recibir (Dessler, 2009).

2.1.12 Dirección organizacional de la empresa

Dirigir de forma organizada la empresa es establecer planes que guíen el proceso empresarial, previo a la construcción de una misión, visión, valores y objetivos a alcanzar, éstos son los primeros pasos del pensamiento estratégico, debido a que estos aspectos están enlazados y llevan a la consecución de los objetivos (Castellanos, 2007).

En ese sentido, cuando una empresa inicia, la serie de creencias sobre ésta, al ser planteada por escrito, constituyen lo que sería su misión y visión, la primera responde a lo que la empresa es ahora, lo que hace; la segunda, responde a lo que la empresa quiere llegar a ser (David, 2003).

Secuencialmente, la organización debe estar sostenida por valores corporativos, que son los valores que cada persona tiene dentro y fuera de la organización. En esencia esto es, "...las organizaciones no tienen valores. Los valores los tienen las personas (...) nos estamos refiriendo a los valores de la persona que lo integran." (Argandoña, 2002, citado por Moreno y Del Cerro, 2009). Así que, las empresas se sostienen en los valores que el recurso humano de ésta posee, por cual, si los miembros de la organización carecen de valores, la institución también carece.

Todo el engranaje citado anteriormente, conduce a la consecución de los objetivos de la empresa. Un objetivo es un fin más concreto, más preciso, que se estima alcanzar en un período de tiempo determinado. Los objetivos dentro de las empresas deben ser varios, un objetivo único carece de sentido; los objetivos deben fijarse en términos monetarios, no monetarios, en criterios de satisfacción de niveles internos y externos de la empresa (Gil y Giner, 2010).

2.1.13 Análisis FODA y formulación de estrategias

Hablar de un análisis FODA es realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que determinan cómo se encuentra una empresa internamente, a estos factores se los conoce como fortalezas y debilidades; también se analizan los factores externos, que vienen a ser las oportunidades y amenazas (Ponce, 2007).

El análisis FODA estima el efecto que puede causar una estrategia para equilibrar la capacidad interna de una empresa con su situación externa (Thompson y Strikland, 1998; citado por Ponce, 2007).

Posterior a la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se construye la matriz FODA. Las fortalezas son todo aquello que la organización está haciendo de forma correcta y que tiene que ver con las capacidades y habilidades del personal (McConkey, 1988; citado por Ponce, 2007).

Al respecto, las fortalezas y debilidades son los aspectos fuertes y débiles de las empresas competidoras: productos, distribución, costos, comercialización, ventas, operaciones, entre otras (Porter, 1998; citado por Ponce, 2007).

En el caso de las oportunidades, son las fuerzas externas no controlables por la empresa, pero que son favorables para la misma, siendo las amenazas todo lo contrario, fuerzas externas, pero que pueden ser negativas y perjudiciales para la organización (Ponce, 2007).

Luego que se ha establecido la matriz FODA, se deben plantear las estrategias, éstas constituyen el patrón de comportamiento de la organización, mediante la utilización de los recursos que posee y sus capacidades específicas, para alcanzar los objetivos (Bueno, Casani y Lizcano, 1999). Los autores consideran además, que las estrategias son el resultado de una planificación empresarial, que tiene claramente definida quién es, hacia dónde va, y quién quiere llegar a ser dentro del mercado.

2.2 Fundamentación legal

Este trabajo ha sido fundamentado bajo el marco legal siguiente:

2.2.1 La Constitución de la República del Ecuador (2008)

El artículo 52 menciona que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores, además de las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Por su parte el artículo 53 de la Constitución de la República señala que las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras.

2.2.2 La Ley Orgánica de Educación Superior (2010)

En su Art. 93 manifiesta que el Principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente. Este último aspecto, tiene que ver con cada uno de los departamentos de la Sede, que buscan optimizar su rendimiento, mediante la búsqueda constante de la calidad.

En su Art. 94, hace referencia a la Evaluación de la calidad, considerándola como el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.

En su Art. 96, la LOES menciona el Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, que está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores.

2.2.3 Resolución RPC-SE-13-N° 051-2013 del Consejo de Educación Superior

La resolución RPC-SE-13-No.051-2013, en su Art. 9, establece que la educación superior de postgrado es el nivel que proporciona competencias altamente especializadas, tanto disciplinarias, como multi, inter y trans disciplinarias para el ejercicio profesional y la investigación de los campos de la ciencia, los saberes, la tecnología y el arte. Las maestrías pueden ser profesionales o de investigación.

Para obtener el título de maestría, el Art. 24 señala que el maestrante debe hacer un trabajo de titulación en los programas de maestría profesional, las horas asignadas al trabajo de titulación serán equivalentes al 20% del número total de horas del programa.

2.2.4 Reglamento Interno de Trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (2010)

El Art. 1 señala que la PUCESE es una persona jurídica de derecho privado, autónoma, sin fines de lucro, de educación superior, domiciliada en la ciudad de Esmeraldas, provincia del mismo nombre, en uso del derecho que le confiere el Art. 64 del Código de Trabajo en vigencia, con el presente Reglamento Interno de Trabajo, con el fin de regular debidamente las relaciones laborales con sus trabajadores.

En su Art. 8, este Reglamento manifiesta que el personal de la PUCESE está constituido por los trabajadores que actualmente presta servicios en los diversos lugares y áreas relacionadas con su actividad, sujetos a las normas del Código de Trabajo.

El Art. 16 del Reglamento indica que la PUCESE evaluará el desempeño de su personal con el fin de:

- a) Validar los procesos de selección del personal.
- b) Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- c) Determinar el grado de eficacia y eficiencia en el ejercicio de las actividades.

2.3 Revisión de estudios previos

Para sustentar el presente documento, fue necesario indagar en varios estudios previos, para conocer qué investigaciones se han realizado en otros lugares del mundo al respecto del tema de indicadores de gestión, de esa manera se tiene:

Montoya en 2009, presenta el artículo sobre el diseño de un sistema de control de gestión por indicadores, planteando 87 indicadores, en cinco categorías: financiera, usuario, aprendizaje y conocimiento, operación interna y servicios a la comunidad. Su estudio es de tipo exploratorio, debido a que la información con la que contó no le permitió documentar de mejor manera el proceso. El autor dividió el proceso de investigación en cuatro etapas: la primera fue la identificación del problema; en segundo lugar estuvo la conceptualización, es decir, la revisión de temas relacionados a indicadores de instituciones de educación superior; en la tercera etapa construyó los indicadores, partiendo con la elaboración de las fichas respectivas, las mismas que

contienen: código, nombre, definición, fórmula, utilidad, fuente, responsable, periodicidad, definición de la meta, resultado, y cumplimiento; y en la cuarta etapa hace un diagnóstico organizacional, en el que prueba el sistema de indicadores.

Por su parte, Cabeza en 2004, en su artículo elaborado en Caracas – Venezuela, realiza algunas interrogantes, previo a la elaboración de los indicadores, entre las más relevantes se encuentran: ¿En qué grado puede ser útil un sistema de indicadores en los procesos de auto-regulación de la gestión universitaria? - ¿Qué previsiones deben tomarse al respecto de las limitaciones de un sistema de indicadores utilizado como instrumento de auto-regulación o de evaluación? En este documento se destaca una idea en la cual el concepto de indicadores de gestión adquiere sentido en la medida que abarca a la universidad en su totalidad, al tiempo que refleja las particularidades de la institución, es decir en la medida en la cual aun siendo reflejo de un cierto grado de eficiencia, pertinencia, eficacia o calidad de una o varias funciones, su interpretación se realiza en atención a esa integralidad, ya que dichas funciones corresponden a un sistema y, en consecuencia, se comportan en forma complementaria.

En el proyecto INFOACES elaborado por Carot, Henríquez, Haug, Ginés, Ristoff, Vidal, Vila y González, en 2012, el objetivo final es contribuir a la mejora de la calidad de las universidades, proponiendo una herramienta de ayuda para la toma de decisiones en los grupos de educación superior de América Latina. Dentro de las cuestiones metodológicas del proyecto, se considera neurálgicas, el diseño de los indicadores considerando las recomendaciones sobre la correcta definición de indicadores, la idiosincrasia de la educación superior y la propuesta de métodos reales para hacer efectivo el uso de los indicadores planteados. La metodología utilizada por el equipo de investigadores inicia con una revisión exhaustiva de los sistemas de indicadores usados en varios países de América y Europa. Luego de la revisión, se elaboró un marco teórico, donde se asume el modelo de evaluación que describe el informe. Se realizaron reuniones generales del proyecto, para discutir aspectos positivos y negativos. Se procedió a realizar llamamientos a instituciones de educación superior para la participación del proyecto, en lo relacionado al diseño del sistema básico. En conclusión, se elaboraron 17 versiones del modelo hasta llegar al documento final.

La Universidad Nacional de Colombia, en 2003, publicó un documento que nace producto de respuestas a varios aspectos exigidos por el estado colombiano, uno de ellos, la acreditación basada en la certificación, revalidación y convalidación de planes de estudio o programas educativos, que realiza el organismo especializado en Colombia: Consejo Nacional de Acreditación (CNA). En este artículo se sostiene que una universidad que busca acreditarse debe esencialmente comenzar por realizar un diagnóstico de su situación, que se oriente a mejorar su funcionalidad y a optimizar la acción. El documento señala además, que un sistema de autorregulación debe fragmentar la realidad institucional en por lo menos seis elementos de análisis: el entorno, los planes y políticas, su quehacer académico, su complejidad, la gestión de la calidad y su impacto.

El Departamento Administrativo de la Función Pública de Bogotá – Colombia, en el año 2012, elaboró una “Guía para la construcción de Indicadores de Gestión” dentro de su departamento, el informe finaliza con la propuesta de la estructura de un sistema de indicadores dentro de la organización, donde se presenta el ciclo básico para el proceso de construcción de indicadores, los pasos que siguieron fueron: 1. Identificación de misión, objetivos estratégicos, usuarios/beneficiarios, productos o servicios; 2. Establecer medidas de desempeño clave: revisión tipología de indicadores; 3. Asignar responsabilidades: de acuerdo a cada nivel de la organización; 4. Establecer referentes comparativos; 5. Construir fórmulas; 6. Validar los indicadores; y, 7. Comunicar e informar.

En su artículo científico Jiménez (2004), realizado en la Habana – Cuba, manifiesta que la calidad y eficiencia son nociones abstractas, sin embargo, mediarlas es necesario, aunque ello represente un desafío para las organizaciones. Las conclusiones más significativas de este estudio fueron: los indicadores brindan de forma rápida, fácil y concisa, información valiosa de cómo se está desempeñando el Hospital Clínico quirúrgico Hermanos Ameijeiras, permitiendo a la vez hacer comparaciones entre un año y otro, lo cual es casi imposible realizar sin el uso de indicadores. Estas herramientas fueron correctamente utilizadas por la administración del hospital en relación, pero previo a su construcción, fue fundamental desarrollar los sistemas de información que permitieron recoger los datos necesarios. Otro aspecto neurálgico fue

el monitoreo de la calidad de las fuentes básicas de información, en particular del mismo hospital.

El artículo de García y Guerrero (2006), elaborado en beneficio del Parque urbano Monte Calvario, en Tandil - Argentina, presenta una investigación basada en un conjunto de indicadores destinados a evaluar y monitorear la sustentabilidad del parque en el tiempo. Para la construcción de los indicadores, la caracterización sistémica del parque permitió la identificación de las variables centrales, interacciones, relaciones causa – efecto, condiciones de vulnerabilidad, de gestión. Se formularon diez indicadores establecidos en seis criterios, uno de los indicadores propuesto fue el de control de gestión.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Métodos de investigación

El desarrollo de la presente investigación está enmarcado en el enfoque cualitativo y cuantitativo, de acuerdo a los siguientes preceptos:

Según Hurtado (1998), la investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

Según Taylor (1992) la investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto esta en el campo de estudio.

El análisis fue fundamental desde el inicio hasta el final de la investigación, con una perspectiva de adentro hacia fuera y se dio énfasis tanto en el proceso de trabajo como en los resultados.

La investigación es de tipo descriptivo no experimental, documental y de campo, por cuanto al objeto de estudio se lo identificó en sus particularidades a partir de la entrevista que permitieron determinar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades y así dar soluciones a las diversas problemáticas establecidas en el área de estudio.

Para lograr el análisis interno de la Coordinación de Postgrados, fue necesario establecer componentes, hacer una revisión exhaustiva sobre temas de análisis internos realizados a empresas, instituciones y organizaciones dentro y fuera del país.

A partir de la información recopilada se elaboró el marco teórico, que permitió tener una visión más clara de los temas abordados.

Una vez definidos los componentes de análisis (organizacional, financiero y recursos humanos) se inició la descripción de los micro procesos y actividades que realiza la Coordinación de Postgrado, de manera que se pudiera conocer sus características y para el desarrollo de este aspecto fue necesario trabajar con las técnicas: entrevista y observación; que permitieron evidenciar la sobrecarga de trabajo y la demora en la distribución de los planes y tesis.

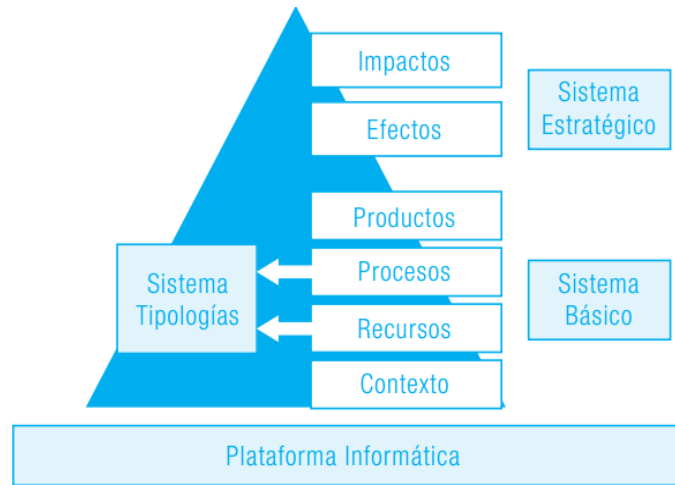
La descripción de los micro procesos del departamento, evidenciaron algunas cualidades del área, donde se detalla el trabajo que realiza la coordinadora y su auxiliar administrativa, que se extiende a otros departamentos que intervienen para concluir las actividades, es por ello que fue relevante aplicar la entrevista a funcionarias de otras áreas.

Cabe señalar, que para la presentación del análisis externo de la Coordinación de Postgrados fue necesario recurrir a un estudio realizado en 2015 donde se presentaron algunos aspectos relacionados a la demanda ocupacional de la provincia de Esmeraldas, información que no fue levantada por la investigadora de esta tesis.

Los gráficos estadísticos presentaron datos numéricos del análisis e interpretación de los resultados, en los cuales se explican los hallazgos más relevantes de la investigación, identificando las causas del problema. Para finalizar el análisis del área, fue pertinente enlistar las fortalezas y debilidades del departamento, donde se identificaron las condiciones de operación reales de la coordinación de forma interna, a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades.

Para la creación de la propuesta, se tomó la tipología de un sistema básico de indicadores basado en procesos (ver gráfico 1).

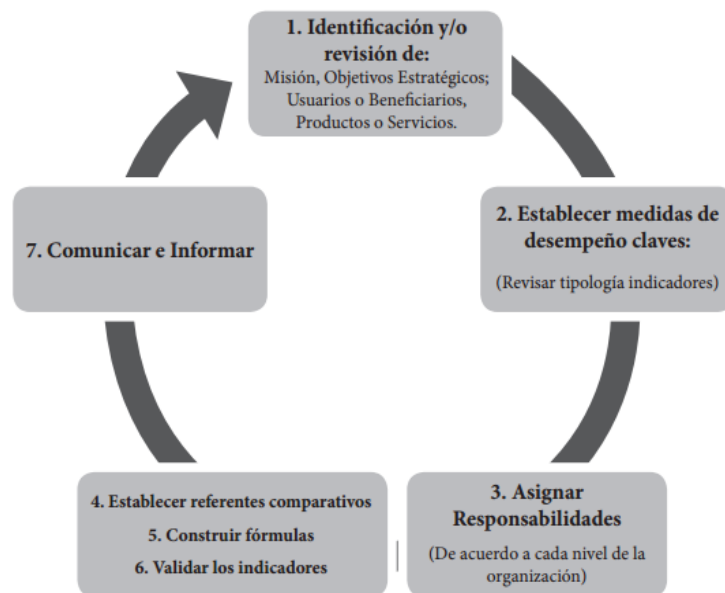
Grafico 1: Elementos de una plataforma de indicadores



Fuente: Proyecto INFOACES (2012)

Se identificaron los objetivos y planes del departamento, así como los factores críticos de éxito, donde se estableció un indicador por cada factor crítico. El gráfico 2 presenta una aproximación al trabajo realizado, que va desde el punto 1 al 5, ya que este informe no incluye la validación, comunicación e información de los indicadores.

Gráfico 2: Ciclo básico para el proceso de ilustración de indicadores



Fuente: Adaptado de Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). Santiago de Chile. Noviembre de 2005.

3.2 Población y muestra

El universo de la investigación es finito, por ello, se aplicó la entrevista a la totalidad de la población. Fueron entrevistadas seis personas: cuatro directivos de la PUCESE (la Coordinadora de Postgrado, la Directora de Recursos Humanos, la Secretaria General y la Jefa de Aseguramiento de la Calidad) y dos funcionarias (la Auxiliar administrativa de Postgrados y la Tesorera de la Sede).

3.3 Técnicas e instrumentos de investigación

En este proyecto se utilizaron las siguientes técnicas:

- En primer lugar, para obtener información puntual sobre el departamento y los procesos que se realizan (procesos y las actividades que se ejecutan en cada uno, quién los hace, en qué tiempos, los principales problemas que generan cuellos de botella, las personas de otros departamentos que intervienen en los procesos, entre otras), se realizaron seis entrevistas a distintos funcionarios de la PUCESE.

La entrevista dirigida, fue hecha de manera directa, con la finalidad de obtener información relevante sobre la gestión del objeto de estudio. Esta técnica fue aplicada a través de dos cuestionarios que contenía preguntas abiertas. Uno para la Coordinadora de Postgrado y la Auxiliar administrativa (ver anexo 1) y otro para la Jefa de Aseguramiento de la Calidad, la Secretaria General, la Directora de Recursos Humanos y la Tesorera de la institución (ver anexo 2).

- En segundo lugar, se realizó observación no participativa para conocer las actividades realizadas en el departamento en estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Descripción de la muestra

La muestra fue descrita en el apartado 3.2 Población y Muestra, correspondiente al capítulo 3, metodología de la investigación.

4.2 Análisis y descripción de resultados

4.2.1 Análisis interno de la Coordinación de Postgrados

4.2.1.1 Síntesis del trabajo que viene realizando la Dirección de Investigación en conjunto con la Coordinación de Postgrados desde sus inicios

En la PUCESE, la actividad de postgrados inicia con los diplomados, en ese entonces título de cuarto nivel y se inaugura el Diplomado en Docencia Universitaria avalado por la escuela de Ciencias de la Educación y aprobado por el CONESUP en el año 2005.

Para el 2009, tiene lugar la primera promoción de la Maestría en Administración de Empresas, para personas vinculadas con la actividad productiva, o que tienen relación con actividades de administración, gestión, asesoría, consultoría, planificación en organizaciones de tipo privado o público, proporcionando herramientas que les permitan comprender y dar soluciones a procesos de planificación bajo los nuevos enfoques de administración del mundo globalizado.

Se han realizado también maestrías en las áreas de Ciencias de la Educación y nuevas Tecnologías para la Gestión y Práctica Docente, todos los programas creados sobre la base de diseños curriculares que han permitido dar respuestas a las exigencias del mercado laboral y de la sociedad moderna orientadas al buen vivir y al cambio de la matriz productiva.

Estos programas de maestría están en su fase final, la maestría de Nuevas Tecnología para la Gestión y Práctica Docente está concluida en su totalidad; mientras que las de

Ciencias de la Educación tienen como maestrantes a la última promoción del programa, que finalizará en febrero del 2017 y la de Administración de Empresas, mención Planeación que finalizó en febrero de 2016.

Maestrías que ofertó

- **Maestrías en Tecnología para la Gestión y Práctica Docente**

El programa de Maestría en Tecnologías para la Gestión y Práctica Docente fue aprobado por el CONESUP con resolución RCP.S24.No.433.08, en sesión del 13 de noviembre del 2008.

- **Perfil de ingreso**

Profesionales dedicados a la docencia y también del área administrativa, interesados en asumir aplicar las nuevas tecnologías como herramienta fundamental en la gestión y práctica docente, al corto y mediano plazos.

La primera promoción se inició en septiembre del 2010, finalizó en agosto de 2012, con 24 estudiantes matriculados, 1 retirado, 23 egresados, la primera graduación se realizó el 1 de julio de 2014. La segunda promoción se inició en abril del 2012 y finalizó en abril del 2014. La tercera promoción se inició en enero del 2013 y finalizó en Diciembre 2015, PUCE (2009).

- **Maestría en Administración de Empresas, mención planeación**

El programa de maestría de Administración de Empresas, mención planeación fue aprobado por el CONESUP, con resolución RCP.S09.No.197.09, en sesión de 21 de julio de 2009.

- **Perfil de ingreso**

Profesionales que necesitan adquirir y fortalecer competencias en actividades productivas, relacionadas con actividades de administración, gestión, asesoría, consultoría, planificación en organizaciones públicas o privadas.

En noviembre del 2009 empezaron las actividades académicas de la primera promoción con 32 matriculados, finalizó en julio de 2011. La segunda promoción se realizó, con 24 matriculados, de julio 2010 a marzo 2012. La tercera, con 47 maestrantes, divididos en dos paralelos, se inició en septiembre de 2011, finalizó en enero de 2013. En la cuarta promoción se matricularon 49 maestrantes, el inicio de las actividades fue en abril del 2012, finalizó en febrero 2014. La quinta y última promoción se inició en abril de 2014 y finalizó en febrero de 2016, con dos paralelos PUCE (2009).

- **Maestría en Ciencias de la Educación**

Este programa de maestría fue aprobado por el CONESUP con resolución RCP.S13.No.426.10 en sesión del 27 de septiembre del 2010.

Perfil de ingreso

Profesionales con título de tercer nivel con proyección de optimizar su grado de conocimientos y metodologías para ponerlos al servicio de los educandos en particular y de la colectividad en general. Interesados en conocer y aplicar metodologías educativas y nuevas tecnologías en la educación

La primera promoción se inició en abril de 2010 y finalizó en febrero de 2012, con 24 matriculados; la segunda promoción contó con 85 matriculados, en abril de 2011 y finalizó en febrero de 2013; la tercera promoción empezó en el año 2012 y terminó en el año 2014; la cuarta promoción inició sus actividades en el año 2013 y terminó en el año 2015; la quinta promoción empezó en el año 2014 y finalizó en el año 2016; y la última promoción inició en octubre del 2015 y finalizó en enero 2017, PUCE (2009).

Primeros egresados y graduados

Los primeros egresados de la Sede son del año 2011, su primera graduada fue la Magíster María de Lourdes Solís M., en febrero de 2013, de la maestría de Administración de Empresas, mención Planeación.

- **Egresados hasta el 30 de octubre 2015, por maestría**

Maestría en Administración de Empresas, mención Planeación, 149 egresados.

Maestría en Ciencias de la Educación, 122 egresados.

Maestría en Tecnologías para la Gestión y Práctica docente, 35 egresados.

- **Graduados desde Enero 2016 hasta Diciembre 2016**

Existe un total de 141 graduados en los diferentes programas de Maestrías

Maestrías para ofertar

En la actualidad ya se encuentran diseñadas algunos programas de maestrías para aprobación del CEES, como son:

- Gestión del Talento Humano
- Contabilidad y Auditoría
- Tecnologías de la Información, mención Redes y Seguridad
- Gestión y Prevención de Riesgos, mención Riesgos Laborales
- Educación, mención Innovación Educativa

Maestrías en proceso de diseño

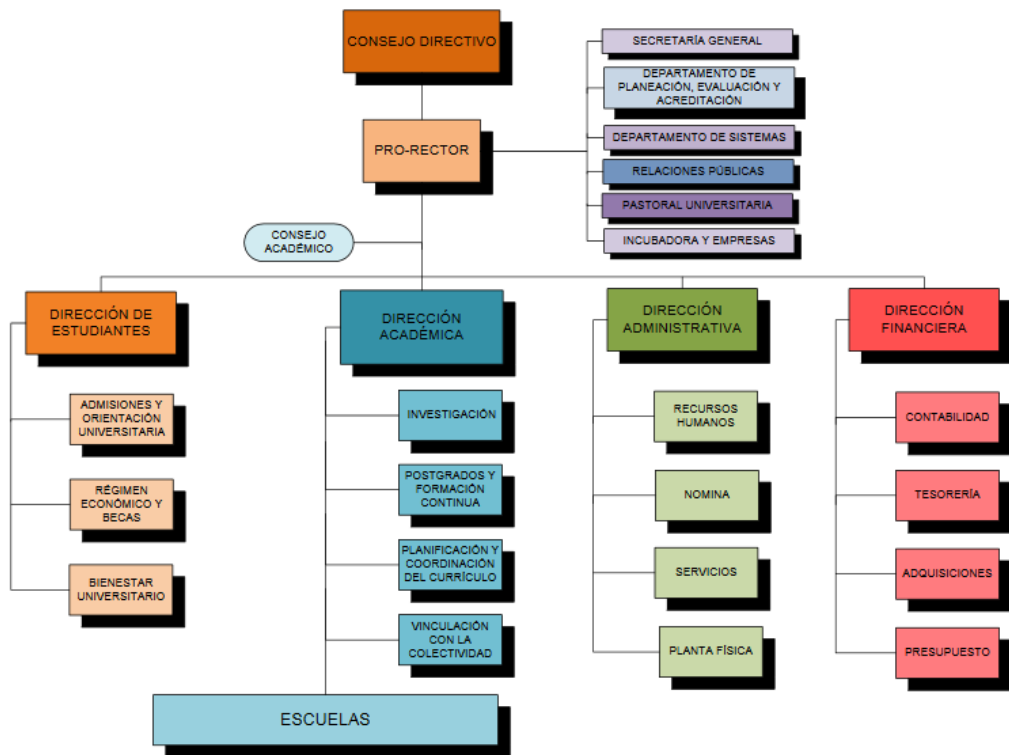
- Antropología Física y Forense
- Sistema Integrado de Gestión Ambiental
- Salud Pública
- Pedagogía Lingüística
- Negocios Internacionales
- Educación, mención Atención a la diversidad
- Biología de la Conservación

Evaluación y certificación

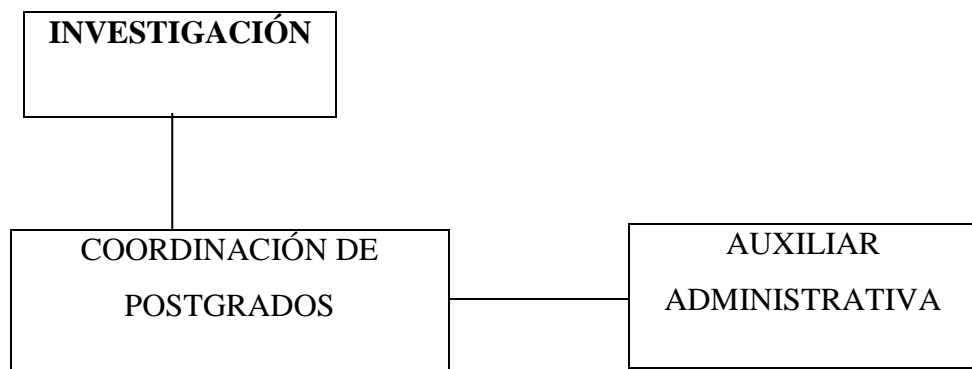
Luego de la evaluación realizada por el CEAACES, la PUCESE se encuentra en total capacidad de continuar brindando servicios de educación superior de cuarto nivel a la sociedad de la provincia de Esmeraldas que le permita avanzar por el camino del progreso y desarrollo socio económico, alineada con las políticas del gobierno de colocarse en el marco de la economía del conocimiento, y la propuesta de avanzar en investigación e innovación tecnológica.

4.2.1.2 Componente organizacional

Gráfico 3: Componente Organizacional



Fuente: PUCESE



Esta herramienta de planificación, facilita a la empresa la definición de las funciones que cada empleado realizará, además, los trabajadores conocerán quién los dirige y quiénes forman de su grupo de trabajo, lo que ayuda a determinar en que colabora cada

uno de los departamentos facilitando la comunicación y permitiendo que se cumpla los objetivos en común.

4.2.1.3 Componente recursos humanos

Mediante la técnica de la observación se visualizó que dentro de la Coordinación de Postgrados existe un buen clima laboral, aunque la carga de trabajo tanto para la Coordinadora como para la Auxiliar administrativa es excesiva, pero siempre existe la predisposición para brindar un servicio de calidad y calidez a sus usuarios internos y externos.

Al no contar con tiempos establecidos para la entrega de planes y tesis, se ven obligadas a atender a los maestrantes todos los días, y en muchas ocasiones por la excesiva carga de trabajo no se puede despachar la documentación de manera inmediata.

4.2.2 Análisis externo de la Coordinación de Postgrados

La presentación de los resultados a continuación, son en su totalidad producto del estudio realizado por la Dra. Elena Rabanaque Amorós (2015), con el tema “Demanda Ocupacional de la provincia de Esmeraldas”, documento auspiciado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

4.2.2.1 Análisis de la demanda local y provincial

4.2.2.1.1 Presentación de resultados de trabajadores/as

El estudio de Rabanaque (2015), tomó un universo poblacional determinado por empleadores y trabajadores de la provincia de Esmeraldas. La muestra seleccionada es de un total de 39 empleadores públicos y 311 trabajadores de la provincia, específicamente de los cantones: Esmeraldas, Rioverde y San Lorenzo.

Los principales hallazgos de la investigación son: la mayoría de profesionales encuestados/as oscilan entre los 31 y 40 años, lo que representa el 42,43% del total de la población de muestra; de ésta, el 64,95% fueron mujeres. La mayoría de las personas encuestadas indicaron que su cantón de residencia es Esmeraldas, lo que

representa el 77,17% del total de la muestra.

Para lograr conocer si existe capacidad de pago para estudiar una Maestría se logró conocer que el ingreso promedio familiar, el 39,54% de las personas encuestadas indicó que tiene un ingreso promedio familiar de entre 1001 y 3000 dólares. El resto queda repartido como sigue: entre 500 y 750 dólares representa el: 14,14%; entre 751 y 100 dólares representa el: 25,72%; más de 3001 dólares representa el: 5,46. No contestaron el 15,11% de las personas encuestadas.

El 78,13% de las personas encuestadas expresaron su deseo de continuar con estudios de posgrado.

Además, conforme a la información extraída, el 62,60% de las personas encuestadas afirman que estudiarían un posgrado en Esmeraldas y el 78,45% aseguran que lo harían en la PUCESE.

En cuanto a las razones por las que la persona encuestada estudiaría en la PUCESE, se señalan como primer motivo la cercanía con un 55%, seguida del 17% porque la maestría deseada se imparte en la PUCESE, el 16% por la situación económica y 12% por recomendación.

Análisis de necesidades del entorno local y provincial (tomado del estudio de demanda ocupacional de la provincia de esmeraldas realizado por la Dra. Elena Rabanaque Amorós).

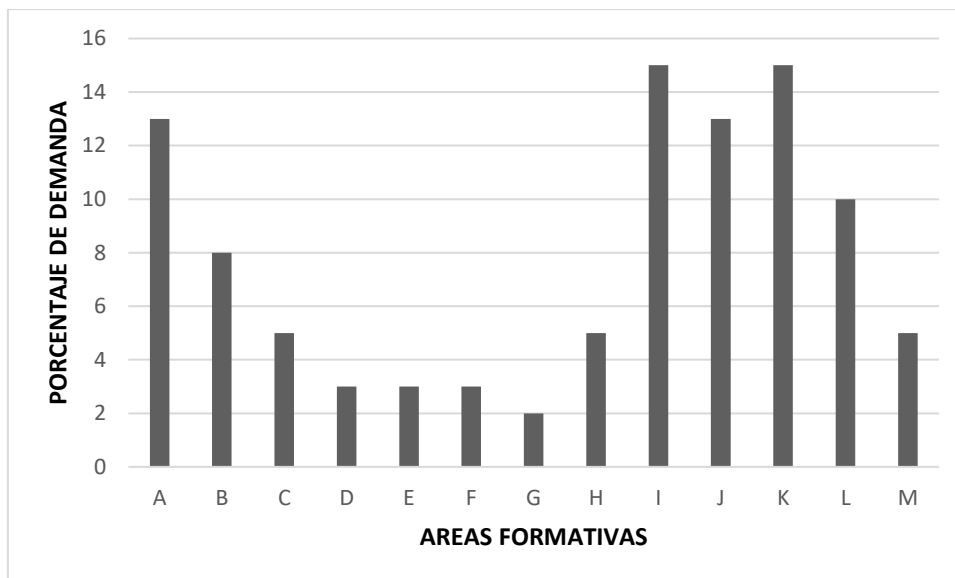
Presentación de resultados de empleadores/as

De las 39 empresas/instituciones analizadas en este estudio, la mayoría pertenece al sector público, lo que representa el 84,61% de la muestra, y de servicios representando este sector casi el 97,43% del total de la empresa. Por otro lado, el 33,3% de las instituciones/empresas visitadas está formada por entre 51 y 100 trabajadores/as.

El 92,30% de los/las empleadores/as, considera necesario el contar con profesionales de cuarto nivel. El mismo porcentaje, es decir el 92,30%, considera que con la integración de profesionales de cuarto nivel se mejorarían los servicios que la empresa/institución brinda a sus clientes.

Las áreas formativas más demandadas han sido el área de administración pública y administrativa, el área legal, la de marketing y atención al usuario, el área de recursos humanos y el área financiera.

Grafico 4: Demandas de áreas formativas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Rabanaque (2015).

Nota: A= Recursos Humanos, B= Carreras Técnicas y Especialistas Técnicos, C= Docencia y Capacitación Técnica, D= Social Legal, E= Antropología, F= Investigación, G= Comunicación, H= Informática y Nuevas Tecnologías, I= Legal, J= Marketing y Atención al usuario, K= Administración Pública y Administrativa, L= Financiera, M= Médica

En relación a la pregunta acerca de la importancia que otorga el /la empleador a la hora de contratar a un/a profesional que esta persona cuente con maestría, se observa que más del 70% de los encuestados considera bastante importante y muy importante que el futuro/a profesional sea magíster.

4.2.2.1 Procesos que se realizan en la Dirección de Investigación y Postgrado de la PUCESE

Para la Coordinación de Postgrados de la PUCESE, es fundamental llevar un control de cada uno de los procesos que se manejan, por eso se aplicó como técnica la entrevista y la observación, que permitió obtener la información necesaria y requerida dentro de la investigación.

La entrevista se la realizó a la Coordinación de Postgrados y a los Jefes Departamentales que de una u otra manera mantienen un nexo, y dieron a conocer cómo se dan los avances en cada uno de los procesos que se manejan.

Se conoció que dos personas trabajan en la Coordinación de Postgrados (Coordinadora de Postgrados y la Auxiliar Académica de la Coordinación de Postgrados). Por lo general, no existen reuniones de tipo formales, pero sí existe un diálogo a diario con la Dirección Académica y la Directora de Investigación, lo que implica que la comunicación es directa; las reuniones con el Pro-Rector son eventuales; y las reuniones con el Consejo de Investigación se las realiza cada 15 días.

El principal objetivo en las reuniones de trabajo es llegar a acuerdos para socializar las instrucciones que se toman respecto de las necesidades de los maestrantes.

Al conocer cuáles son los tipos de procesos que se realizan en la Coordinación de Postgrados, la Coordinadora manifestó que se realizan procesos como, solicitud de contrato, solicitud de pago, realización del distributivo, recepción de planes e informes de tesis, recibo y despacho de correspondencia, y que ella evalúa el cumplimiento de los procesos a través de los resultados (Graduaciones, Aprobaciones de Tema, Aprobaciones de Planes, Informes), porque de esta manera se cumple con las metas que se han propuesto; y estas metas son evaluadas cada seis meses en Informes entregados a Pro-Rectorado y a Dirección Académica.; mientras tanto la Auxiliar Académica de la Coordinación de Postgrados manifestó que existen siete procesos más relevantes y en cada uno de los procesos se sigue algunos procedimientos, los cuales se detallan a continuación:

Recepción y entrega de planes de tesis

- Entrega del plan de tesis por parte del maestrante
- Verificación de documentos
- Entrega a tiempo de parte del área de Postgrado el plan de tesis a Asesores y Lectores
- Coordinación de lugar, fecha y hora para disertación del plan
- Disertación del Plan

- Entrega a tiempo de observaciones por parte de Asesores y Lectores
- Corrección a tiempo por parte del maestrante de las observaciones
- Entrega a tiempo del documento certificando los cambios realizados, más documentos de respaldo del plan de tesis
- Aprobación del plan por parte de Postgrados

Recepción y entrega de tesis para calificación

- Recepción de borradores de tesis junto con documentación del asesor informando la culminación del informe
- Verificación de documentos
- Coordinación de fecha y hora para el conversatorio
- Entrega a tiempo de observaciones por parte de Asesores y Lectores
- Corrección a tiempo por parte del maestrante de las observaciones
- Entrega a tiempo del documento certificando los cambios realizados, más ejemplares del informe final a color con sus respectivos discos
- Calificación de los lectores
- Envío de notas a Secretaría General

Graduación de Maestranteres

- Secretaría declara académicamente apto al maestrante
- Postgrados comunica mediante correo al maestrante y asesor que está académicamente apto
- Postgrados solicita los tres empastados del informe final junto con título de bachiller, copia de cédula de identidad y papel de votación a color
- Se verifica la información y se procede a solicitar espacio físico para la disertación
- Disertación de tesis

Solicitud de requerimiento de docentes

- Entrega de requerimiento de docente por parte de Postgrados a Dirección Académica
- Revisión de hojas de vida, perfiles y evaluaciones del docente

- Contratación del docente

Solicitud para pago a docentes por asesorías de tesis y revisión de planes

- Entrega de documentación de finalización de asesorías y revisión de planes de parte de Postgrados a Recursos Humanos
- Envío de orden de pago por parte de Recursos Humanos al Departamento de Tesorería
- Revisión de documentos previo al pago
- Transferencia de pago al docente
- Confirmación de pago a través de un correo al docente

Solicitud para pago a docentes por módulos dictados

- Verificación de horas cumplidas de acuerdo al biométrico
- Entrega de documentación de finalización de módulos de parte de Postgrados a Recursos Humanos
- Envío de orden de pago, facturas y contratos por parte de Recursos Humanos al departamento de Tesorería
- Revisión de documentos previo al pago
- Transferencia de pago al docente
- Confirmación de pago a través de un correo al docente

Despacho de comunicaciones internas

- Se recibe la comunicación por parte de la Auxiliar de Postgrado.
- La Auxiliar de Postgrados despacha el documento a la Coordinadora.
- La Coordinadora responde el documento (por lo general el mismo día).

En cuanto al procedimiento que se sigue en el proceso de la graduación de maestrantes de Postgrados se le consultó a la Mgt. Maritza Demera como Secretaria General de la PUCESE, e indicó que Secretaría General recibe las notas de la disertación escrita, se verifica que los estudiantes hayan cumplido con los requisitos de grado, se debe tener todo el currículum de estudio completo para Postgrados y se lo declara aptos académicamente, luego se espera que el Departamento de Postgrados envíe los tres

empastados junto con un CD y se define la fecha en que se va a hacer la defensa oral de la tesis.

Dentro del proceso de solicitud para pago a docentes por asesoría de tesis y revisión de planes y solicitud para pago a docentes por módulos dictados, se le realizó la consulta a la Ing. Ana Hidalgo, del área Financiera manifestando que desde Postgrados se envía la orden de pago a Recursos Humanos con la Factura, Recursos Humano emite la orden de pago al Departamento de Tesorería adjuntando todos los documentos de soporte como son: factura, contrato y la orden de pago; luego de eso el departamento de Tesorería procede a revisar la documentación y realiza la transferencia al docente, luego emite el comprobante de retención y lo envía al correo de cada docente. Una vez que la documentación necesaria se encuentre en el departamento de Tesorería, el pago se lo realiza en 24 horas.

Sobre los procedimientos que deben seguirse para la contratación de un docente de postgrados, la Directora de Talento Humano manifiesta que se realizan dos procesos: la revisión del perfil y las evaluaciones previas.

Además se consultó cuáles son los principales problemas que enfrenta actualmente la Coordinación de Postgrados, para lo que la Coordinadora de Postgrados respondió que es la falta de comprensión de los estudiantes rezagados en ciertos trámites, en cuanto al tiempo de los procesos, lo que significa que los estudiantes no entienden que para cada trámite hay un tiempo y que en muchas ocasiones depende de otras personas para dar paso a ese requerimiento, además manifestó que están conscientes que tienen demoras en los tiempos de pagos de facturas y contratos a docentes por concepto de lectura de planes y asesoría de tesis. Frente a esto, mediante la observación y el seguimiento de estos trámites los documentos fuente indicaban que el promedio del tiempo de pago en este tema es alrededor de dos meses.

Tanto la Coordinadora de Postgrados, como la Auxiliar académica y la Secretaria General califica la gestión administrativa de la Coordinación de Postgrado como Muy Buena, porque se están dando soluciones en menor tiempo a los problemas que se están presentando, los estudiantes y docentes se sienten satisfechos por el trabajo realizado.

En cuanto a la Jefa de Aseguramiento de la Calidad, no puede calificar la gestión administrativa de la Coordinación de Postgrado porque no se ha realizado el seguimiento de las funciones como tal.

El Departamento de Tesorería y la Directora de Talento Humano, califican la gestión administrativa de la Coordinación de Postgrado como buena, porque se preocupan por el pago de los docentes existiendo una planificación definida y está cumpliendo con las metas propuestas.

4.2.3 Formulación de las estrategias

Para establecer las estrategias, es necesario partir del FODA, que permite realizar un diagnóstico completo del entorno actual en el que se encuentra la Coordinación de Postgrados, partiendo de un análisis de sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

4.2.3.1 Priorización del FODA

A través de la matriz FODA, se podrá identificar los factores internos y externos que pueden condicionar el éxito dentro de la Coordinación de Postgrados.

FORTALEZAS PRIORIZADAS	
N°	FORTALEZAS
1	Docentes certificados
2	Buen clima laboral
3	Predisposición de trabajo del personal
4	Varios años de experiencia desde la creación de la Coordinación de Postgrados (2004 - 2016)
5	Cumplimiento de las políticas y normativas internas y externas aplicables al área de maestría

OPORTUNIDADES PRIORIZADAS	
N°	OPORTUNIDADES
1	Disponibilidad de profesionales
2	Apertura de nuevas maestrías para el año 2017
3	Alto nivel de demanda ocupacional para personas que cuentan con título de cuarto nivel
4	Convenios interinstitucionales con empresas locales para la oferta de nuevas maestrías

DEBILIDADES PRIORIZADAS	
N°	DEBILIDADES
1	Poca comunicación entre los departamentos
2	No contar con tiempos definidos
3	Demora en los tiempos de pago de facturas y contratos por concepto de lectura y revisión de planes y asesoría de tesis
4	Exceso de trabajo
5	Poco personal

AMENAZAS PRIORIZADAS	
N°	AMENAZAS
1	Nivel de inglés como nueva exigencia
2	Existe ofertas semipresenciales y a distancia a nivel zonal y nacional
3	La situación económica de los posibles maestrantes
4	Disminución de la demanda ocupacional por parte de los empleadores

Una vez, enfocadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se procede a realizar la matriz para determinar las mejores estrategias para aprovechar las oportunidades y superar las debilidades.

FORTALEZAS		DEBILIDADES
1. Docentes certificados		1. Poca comunicación entre los departamentos
2. Buen clima laboral		2. No contar con tiempos definidos
3. Predisposición de trabajo del personal		3. Demora en los tiempos de pago de facturas y contratos por concepto de lectura, revisión de planes y asesoría de tesis
4. Varios años de experiencia desde la creación de la Coordinación de Postgrados (2005 - 2016)		4. Exceso de trabajo
5. Cumplimiento de las políticas y normativas internas y externas aplicables al área de maestría		5. Poco personal
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1. Disponibilidad de profesionales	F1O1O2: Elaborar un plan de estudio con la disponibilidad de profesionales y los docentes certificados para empezar a trabajar con los temas a exponer en las nuevas maestrías para el año 2017.	D1O1: Realizar reuniones laborales de manera mensual para tratar los asuntos relevantes.
2. Apertura de nuevas maestrías para el año 2017		
3. Alto nivel de demanda ocupacional para personas que cuentan con título de cuarto nivel	F4O4: Establecer mecanismo de pago para los profesionales que laboran en las instituciones locales que deseen estudiar una maestría en la PUCESE, a través del descuento por roles de pago.	D2O2: Establecer los tiempos de entrega para corregir errores pasados.
4. Convenios interinstitucionales con empresas locales para la oferta de nuevas maestrías		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Nivel de inglés como nueva exigencia	F1A1: Implementar programas de inglés que permitan al maestrante alcanzar el puntaje requerido para el ingreso a la maestría.	D3A1A2: Establecer tiempos para realizar los pagos, una vez terminado el módulo y realizado la lectura y revisión de planes y tesis.
2. Existe ofertas semipresenciales y a distancia a nivel zonal y nacional		
3. La situación económica de los posibles maestrantes	F4A2: Incentivar a la ciudadanía brindando un servicio de calidad y calidez a través de la búsqueda de la excelencia y formación continua.	D4D5A3: Realizar la contratación de personal para la Coordinación de Postgrados que ayude a solventar la situación económica de un posible maestrante.
4. Disminución de la demanda ocupacional por parte de los empleadores	F4A3: Implementar nuevas modalidades de pago dando las facilidades adecuadas.	

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En la investigación sobre indicadores de gestión de la Coordinación de Postgrado de la PUCESE se hizo un análisis interno de algunos aspectos sobresalientes de esa área, partiendo de la identificación de los microprocesos que lleva a cabo la Coordinación.

En este trabajo investigativo sí se pudo hallar información neurálgica que sustentó el marco teórico, lo que no ocurrió en el caso de la investigación de Montoya (2009), que se basó en un estudio exploratorio e indica que no contó con la información necesaria para documentar de mejor forma su trabajo.

El presente documento, se basó específicamente en el aspecto operación interna, es decir, procesos internos mientras que en el artículo de Montoya, se plantea el diseño de un sistema de control de gestión por indicadores, donde estableció cinco categorías: financiera, usuario, aprendizaje y conocimiento, operación interna, y servicios a la comunidad. La metodología utilizada en los dos trabajos es similar, en ambas se identificó el problema, luego se conceptualizó, lo que implicó la revisión de temas relacionados a indicadores de instituciones de educación superior, para luego pasar a la etapa de construcción de los indicadores, en la que se elaboraron las fichas respectivas.

Las fichas de los indicadores elaborados por Montoya (2009) contienen: código, nombre, definición, fórmula, utilidad, fuente, responsable, periodicidad, definición de la meta, resultado, y cumplimiento; las fichas construidas en el presente informe contienen: denominación, definición, indicador, objetivo y sugerencia. Una diferencia hallada es que en el estudio consultado previamente, existió una cuarta etapa, donde se probó el sistema de indicadores creado, lo que no ocurrió en el presente.

En el documento de Cabeza (2004), realizado en Caracas – Venezuela, nace el planteamiento que el concepto de indicadores de gestión adquiere sentido en la medida que abarca a la universidad en su totalidad, aunque no se desconoce que los indicadores reflejan particularidades de cada institución. Esta idea no ha sido ajena al presente documento porque si bien es cierto, los indicadores fueron creados para la

Coordinación de Postgrados, su utilización puede ampliarse a otras áreas de la PUCESE, donde se requiera medir el grado de eficiencia, pertinencia, eficacia o calidad de una o varias funciones.

El resultado de este informe es el de diseñar indicadores que sirvan de ayuda en la optimización de los tiempos al momento de cumplir los procesos dentro del departamento de Postgrados, por lo que ha sido similar con lo del proyecto INFOACES, diseñado por Carot et al., 2012, que buscó contribuir a la mejora de la calidad de las universidades, planteando una herramienta de ayuda para la toma de decisiones en los grupos de educación superior de América Latina. La metodología utilizada en los dos documentos tiene mucha relación, inicia con una revisión exhaustiva de información sobre sistemas de indicadores, luego la elaboración del marco teórico, posterior a ello, se realizaron reuniones con las partes interesadas, llevando a cabo entrevistas para recabar información sobre el tema. Los informes finales concluyen con la elaboración de los indicadores de gestión, tanto para el proyecto como para la Coordinación de Postgrado.

El documento de la Universidad Nacional de Colombia, sostiene que una universidad que busca acreditarse debe esencialmente comenzar por realizar un diagnóstico de su situación, que se oriente a mejorar su funcionalidad y a optimizar la acción. Lo mismo debería ocurrir en todas las áreas de la PUCESE, las que son evaluadas para efectos de conocer cómo están frente a los organismos de control. Los indicadores de gestión para la Coordinación de Postgrado, permitirá evaluar el departamento para cumplir los fines antes referidos.

Para efectos de conocer cuál sería el modelo de construcción de los indicadores de gestión propuestos en este informe, se tomó el estudio previo del Departamento Administrativo de la Función Pública de Bogotá – Colombia, (2012), el informe finaliza con la propuesta de la estructura de un sistema de indicadores dentro de la organización, el proceso de construcción que siguió el informe fue el siguiente: 1. Identificación de misión, objetivos estratégicos, usuarios/beneficiarios, productos o servicios; 2. Establecer medidas de desempeño clave: revisión tipología de indicadores; 3. Asignar responsabilidades de acuerdo a cada nivel de la organización; 4. Establecer referentes comparativos; 5. Construir fórmulas; 6. Validar los

indicadores; y, 7. Comunicar e informar. En este informe, se ha cumplido con los puntos 1 a 5, no se trabajó en la validación y comunicación de los resultados obtenidos luego de la aplicación, porque la propuesta concluye con la elaboración de los indicadores.

Las conclusiones más significativas del estudio de Jiménez (2004), realizado en la Habana – Cuba, fueron: los indicadores brindan de forma rápida, fácil y concisa, información valiosa de cómo se está desempeñando el Hospital Clínico quirúrgico Hermanos Ameijeiras, permitiendo a la vez hacer comparaciones entre un año y otro, lo cual es casi imposible realizar sin el uso de indicadores. Estas herramientas fueron correctamente utilizadas por la administración del hospital en mención; pero previo a su construcción, fue fundamental desarrollar los sistemas de información que permitieron recoger los datos necesarios. Otro aspecto neurálgico fue el monitoreo de la calidad de las fuentes básicas de información, en particular del mismo hospital. En el caso de los indicadores de gestión de la PUCESE, permitirán obtener información sobre el desempeño de la Coordinación de Postgrado de forma objetiva y rápida. Se considera que las herramientas creadas serán utilizadas de forma correcta por los funcionarios del área.

Los indicadores de gestión de la Coordinación de Postgrado de la PUCESE fueron creados con la finalidad de evaluar los procesos internos de ese departamento. El artículo de García y Guerrero (2006), realizado en el Parque urbano Monte Calvario, Tandil, Argentina, presenta una investigación basada en un conjunto de indicadores destinados a evaluar y monitorear la sustentabilidad del parque en el tiempo.

En ambos casos, fue menester la identificación de los microprocesos que se llevan a cabo en el área, en lo relacionado a su gestión. En la investigación de García y Guerrero (2006) se formularon diez indicadores establecidos en seis criterios, uno de los indicadores fue el de control de gestión. En este informe se crearon siete indicadores para medir los siete principales microprocesos que se cumplen en la Coordinación.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Se analizó la situación actual de la Coordinación de Postgrados en donde se obtuvieron los siguientes hallazgos, en el aspecto interno:

- Existe exceso de trabajo en el departamento, que es llevado a cabo por dos personas, la Coordinadora y su Auxiliar Administrativa; no se cuenta con tiempos específicos para el cumplimiento de las tareas, y en el caso de haberlos en algunos aspectos esos tiempos no se cumplen como está estipulado; el cumplimiento de los micro procesos no depende exclusivamente de la Coordinación sino de otras dependencias como, Secretaría General, Recursos Humanos y Financiero, por lo cual las fallas del sistema no son responsabilidad exclusiva de la Coordinación; el clima de trabajo es favorable y se evidencia un alto nivel de predisposición de parte del personal que labora en la dependencia. En el aspecto externo: el 78.13% de los profesionales aspiran realizar un postgrado, lo que significa una alta posibilidad de demanda académica de cuarto nivel; el 92.30% de empleadores a nivel provincial considera fundamental incorporar a sus organizaciones profesionales de cuarto nivel; el 62.60% de profesionales locales prefiere hacer una maestría en Esmeraldas; de ellos, el 78.45% la haría en la PUCESE.
- Los principales micro procesos administrativos que realiza la Coordinación de Postgrados son: Recepción y entrega de planes de tesis, Recepción y entrega de tesis, Graduación de Maestros, Solicitud de requerimiento de docentes, Solicitud para pago a docentes por asesorías de tesis y revisión de planes, Solicitud para pago a docentes por módulos dictados, Despacho de comunicaciones internas.

- Una vez terminado el análisis interno y externo de la Coordinación de Postgrados se necesita la elaboración de una propuesta de indicadores de gestión administrativa, que se presenta al final de este informe.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la Coordinación organice sus tiempos y actividades de manera que pueda cumplir con los objetivos exigidos por la Sede.
- Que se realice reuniones con los funcionarios y empleados de las otras dependencias que intervienen en el cumplimiento total de los micros procesos, de manera que mediante los diálogos se establezcan nuevas estrategias para su mejor desempeño.
- Se ponga en marcha la propuesta presentada en esta investigación, con la finalidad de mejorar las actividades, lo que repercute en procesos de mejora continua y en la calidad de los servicios que se entregan a los usuarios.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA

7.1 Título de la propuesta

Indicadores de gestión administrativa como mecanismo de control para la Coordinación de Postgrados PUCESE.

7.2 Justificación de la propuesta

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, tiene como prioridad la formación continua y la búsqueda de la excelencia académica. En este sentido, esta debe renovarse cada día, partiendo de aquellos aspectos que no se encuentran con altos niveles, con el fin de crear estrategias para superar los inconvenientes y alcanzar sus objetivos.

La Coordinación de Postgrados es el eje fundamental para la formación académica de los profesionales de cuarto nivel, por ello, es necesario que realice la evaluación y autoevaluación de los procesos para buscar un enfoque de mejora continua que le permita entregar calidad total a sus usuarios.

Esta propuesta se justifica porque la Coordinación de Postgrados no cuenta con indicadores de gestión administrativa que le permitan evaluar el desempeño y la funcionalidad de cada uno de los procesos que se llevan a cabo.

7.3 Objetivo de la propuesta

Formular indicadores de gestión que optimicen el cumplimiento de los procesos administrativos en la Coordinación de Postgrados de la PUCESE.

7.4 Formulación de los objetivos

- Elevar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Optimizar los procesos.
- Establecer tiempos de entrega y recepción
- Mejorar la comunicación interna

- Realizar seguimiento de los pagos a los docentes

7.5 Identificación de factores críticos de éxito

Luego de haber realizado el análisis y la interpretación de los resultados que fueron recopilados a través de las entrevistas realizadas a cada uno de los jefes departamentales, y luego del análisis del FODA, se puede determinar que existen algunos inconvenientes dentro de la gestión administrativa en la Coordinación de Postgrados, por lo que se sugiere establecer indicadores que permitan medir, controlar y evaluar los procesos que se llevan a cabo, con el fin de optimizar tiempos y alcanzar los objetivos propuestos.

Es necesario evaluar los resultados de una manera objetiva, y para ello, se identificó los factores críticos de éxito, se establecieron indicadores para cada uno de los factores críticos y se diseñaron los indicadores para los procesos dentro de la Coordinación de Postgrados.

La Coordinación de Postgrados de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, no cuenta con la identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE) que le permita conocer si las decisiones que se están tomando con respecto a los procesos se están llevando con buen funcionamiento, por ello se sugiere los factores críticos para cada denominación o proceso que se cumple dentro del entorno de Postgrados y un control de las actividades a realizarse (ver tabla 1).

Tabla 1. Análisis de los Factores Críticos de Postgrados

DENOMINACIÓN	FACTOR CRÍTICO	CONTROL
Recepción y entrega de planes de tesis	Contar con tiempos definidos para la recepción y entrega de planes de tesis y que no se los cumplen	Establecer tiempos de entrega para los Lectores y Estudiantes

Recepción y entrega de tesis	Contar con tiempos definidos para la recepción y entrega de tesis y que no se los cumplen	Establecer tiempos de entrega para los Lectores y Estudiantes
Graduación de Maestranter	Cumplir con los tiempos estipulados para entrega de tesis y observaciones	Coordinar tiempos de entrega con estudiantes, lectores y asesores
Solicitud de requerimiento de docentes	No se puede determinar	No se puede determinar
Solicitud para pago a docentes por asesorías de tesis y revisión de planes	Entrega oportuna de los documentos de soporte y la solicitud de pago	Seguimiento de los pagos a los asesores y lectores.
Solicitud para pago a docentes por módulos dictados	Entrega oportuna de los documentos de soporte y la solicitud de pago	Seguimiento de los pagos a los docentes por cada módulo impartido
Despacho de comunicaciones internas	Despacho oportuno de las comunicaciones	Seguimiento de las comunicaciones enviadas

7.5.1 Establecimiento de indicador por cada factor crítico de éxito

Una vez que se fijaron los factores críticos para cada proceso, es necesario contar con el indicador que nos permita cuantificar los objetivos de la gestión administrativa. Se puede observar además, que no solo se trata solo factores críticos, sino que también, estos son el resultado de indicadores que permitan medir y controlar los procesos (ver tabla 2).

Tabla 2. Indicador cuantitativo para el análisis de la gestión administrativa

DENOMINACIÓN	FACTOR CRÍTICO	CONTROL	INDICADOR
Recepción y entrega de planes de tesis	Contar con tiempos definidos para la recepción y entrega de planes de tesis y que no se los cumplen	La Coordinación de Postgrados debe establecer tiempos de entrega para los planes de tesis	Tiempo
Recepción y entrega de tesis	Contar con tiempos definidos para la recepción y entrega de tesis y que no se los cumplen	La Coordinación de Postgrados debe establecer tiempos de entrega para las tesis	Tiempo
Graduación de Maestros	Entrega a tiempo de tesis y observaciones	La Coordinación de Postgrados debe establecer tiempos de entrega para los Lectores y Estudiantes	Eficacia Tiempo
Solicitud de requerimiento de docentes	No se puede determinar	No se puede determinar	No se puede determinar
Solicitud para pago a docentes por asesorías de tesis y revisión de planes	Entrega oportuna de los documentos de soporte y la solicitud de pago	La Coordinación de Postgrados debe controlar que el pago a tiempo a los lectores y asesores	Tiempo

Solicitud para pago a docentes por módulos dictados	Entrega oportuna de los documentos de soporte y la solicitud de pago	La Coordinación de Postgrados debe controlar el pago oportuno a los docentes por dictar los módulos.	Tiempo
Despacho de comunicaciones internas	Despacho oportuno de las comunicaciones	Realizar seguimiento de las comunicaciones enviadas	Tiempo

7.5.2 Diseño de indicadores para los procesos administrativos de la Coordinación de Postgrados

Para realizar el diseño de los indicadores de gestión administrativa, es necesario plantear los objetivos que se quieren alcanzar, y como resultado de esta implementación se mejorará las actividades que se realizan en la Coordinación de Postgrados

INSTITUCIÓN	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS	ÁREA	COORDINACIÓN DE POSTGRADOS
DENOMINACIÓN:		FACTOR CRÍTICO	
Recepción y entrega de planes de tesis		No contar con tiempos definidos para la recepción y entrega de planes de tesis	
INDICADOR			
Indicador para establecer el tiempo para la recepción y entrega de planes de tesis			
DEFINICIÓN			
Es la actividad donde la Coordinación de Postgrados receipta el plan de tesis que entrega el estudiante y la despacha a los lectores.			
OBJETIVO			
Con este indicador se pretende despachar la mayor cantidad de planes de tesis para lectura en un tiempo estimado que favorezca al estudiante.			
SUGERENCIA			
Recepción de planes de tesis de lunes a jueves en horas administrativas. Despacho de planes de tesis a los lectores los días viernes.			
VALORACIÓN DEL INDICADOR			
$\frac{\# \text{ de planes de tesis despachados}}{\# \text{ de planes de tesis recibidos}}$			

INSTITUCIÓN	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS	ÁREA	COORDINACIÓN DE POSTGRADOS
DENOMINACIÓN:		FACTOR CRÍTICO	
Recepción y entrega de tesis		No contar con tiempos definidos para la recepción y entrega de tesis	
INDICADOR	Indicador para establecer el tiempo para la recepción y entrega de tesis		
<p>DEFINICIÓN</p> <p>Es la actividad donde la Coordinación de Postgrados recepta la tesis que entrega el estudiante y la despacha a los lectores.</p> <p>OBJETIVO</p> <p>Con este indicador se pretende despachar la mayor cantidad de tesis para lectura en un tiempo estimado que favorezca al estudiante.</p> <p>SUGERENCIA</p> <p>Recepción de tesis de lunes a jueves en horas administrativas. Despacho de tesis a los lectores los días viernes.</p> <p>VALORACIÓN DEL INDICADOR</p> $\frac{\# \text{ de tesis despachadas}}{\# \text{ de tesis recibidas}}$			

INSTITUCIÓN	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS	ÁREA	COORDINACIÓN DE POSTGRADOS
DENOMINACIÓN:		FACTOR CRÍTICO	
Graduación de maestrantes (Tasa de Titulación)		Entrega a tiempo de tesis y observaciones	
INDICADOR			
Indicador para establecer el tiempo de entrega para los lectores y estudiantes			
DEFINICIÓN			
Es la actividad donde el maestrante ha disertado la tesis.			
OBJETIVO			
Con este indicador se pretende graduar al mayor número de estudiantes.			
SUGERENCIA			
Realizar un control para verificar cuántos de los maestrantes egresados está elaborando la tesis.			
VALORACIÓN DEL INDICADOR			
$\frac{\text{Total de maestrantes que disertan la tesis}}{\text{Total de maestrantes egresados}}$			

INSTITUCIÓN	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS	ÁREA	COORDINACIÓN DE POSTGRADOS
DENOMINACIÓN:		FACTOR CRÍTICO	
Solicitud de requerimiento de docentes		No se puede determinar	
INDICADOR	No se puede determinar		
<p>DEFINICIÓN Es el proceso que depende de Dirección Académica para la Contratación de los docentes.</p> <p>OBJETIVO No se puede determinar</p> <p>SUGERENCIA No se puede determinar</p> <p>VALORACIÓN DEL INDICADOR No se puede determinar</p>			

INSTITUCIÓN	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS	ÁREA	COORDINACIÓN DE POSTGRADOS
DENOMINACIÓN:		FACTOR CRÍTICO	
Solicitud para pago a docentes por asesorías de tesis y revisión de planes		Entrega oportuna de los documentos de soporte y la solicitud de pago	
INDICADOR	Indicador para el seguimiento de los pagos a los asesores y lectores.		
<p>DEFINICIÓN</p> <p>Es la actividad donde se realiza el pago a los docentes por asesorías y lecturas de planes de tesis.</p> <p>OBJETIVO</p> <p>Con este indicador se pretende mantener a los docentes satisfechos por los pagos realizados.</p> <p>SUGERENCIA</p> <p>Un lapso de 8 días calendario para realizar el pago.</p> <p>VALORACIÓN DEL INDICADOR</p> $\frac{\text{Total de solicitudes de pagos despachadas}}{\text{Total de solicitudes de pago recibidas}}$			

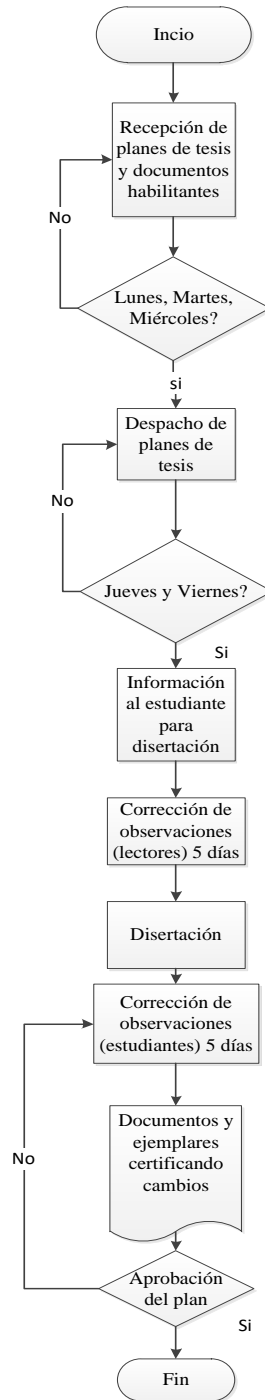
INSTITUCIÓN	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS	ÁREA	COORDINACIÓN DE POSTGRADOS
DENOMINACIÓN:		FACTOR CRÍTICO	
Solicitud para pago a docentes por módulos dictados		Entrega oportuna de los documentos de soporte y la solicitud de pago	
INDICADOR	Indicador para el seguimiento de los pagos a los docentes por cada módulo impartido		
<p>DEFINICIÓN</p> <p>Es la actividad donde se realiza el pago a los docentes por módulos dictados.</p> <p>OBJETIVO</p> <p>Con este indicador se pretende mantener a los docentes satisfechos por los pagos realizados.</p> <p>SUGERENCIA</p> <p>Un lapso de 8 días calendario para realizar el pago.</p> <p>VALORACIÓN DEL INDICADOR</p> $\frac{\text{Total de solicitudes de pagos despachadas}}{\text{Total de solicitudes de pago recibidas}}$			

INSTITUCIÓN	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS	ÁREA	COORDINACIÓN DE POSTGRADOS
DENOMINACIÓN:		FACTOR CRÍTICO	
Despacho de comunicaciones internas		Despacho oportuno de las comunicaciones	
INDICADOR	Indicador para el seguimiento de las comunicaciones enviadas		
<p>DEFINICIÓN</p> <p>Son las comunicaciones internas que se recibe en la Coordinación de Postgrados.</p> <p>OBJETIVO</p> <p>Con este indicador se pretende despachar el mayor número de comunicaciones posibles.</p> <p>SUGERENCIA</p> <p>Despachar las comunicaciones de acuerdo al grado de importancia que tiene.</p> <p>VALORACIÓN DEL INDICADOR</p> $\frac{\text{Comunicaciones internas despachadas}}{\text{Total de comunicaciones recibidas}}$			

7.6 Diseño de flujogramas de las actividades que se realizan en la Coordinación de Postgrados

Flujograma 1.

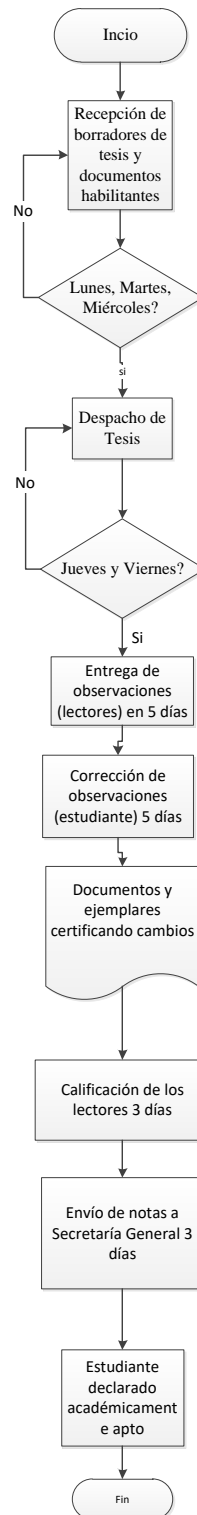
Recepción y entrega de plan de tesis



Fuente: Elaborado por Karla Samaniego García

Flujograma 2.

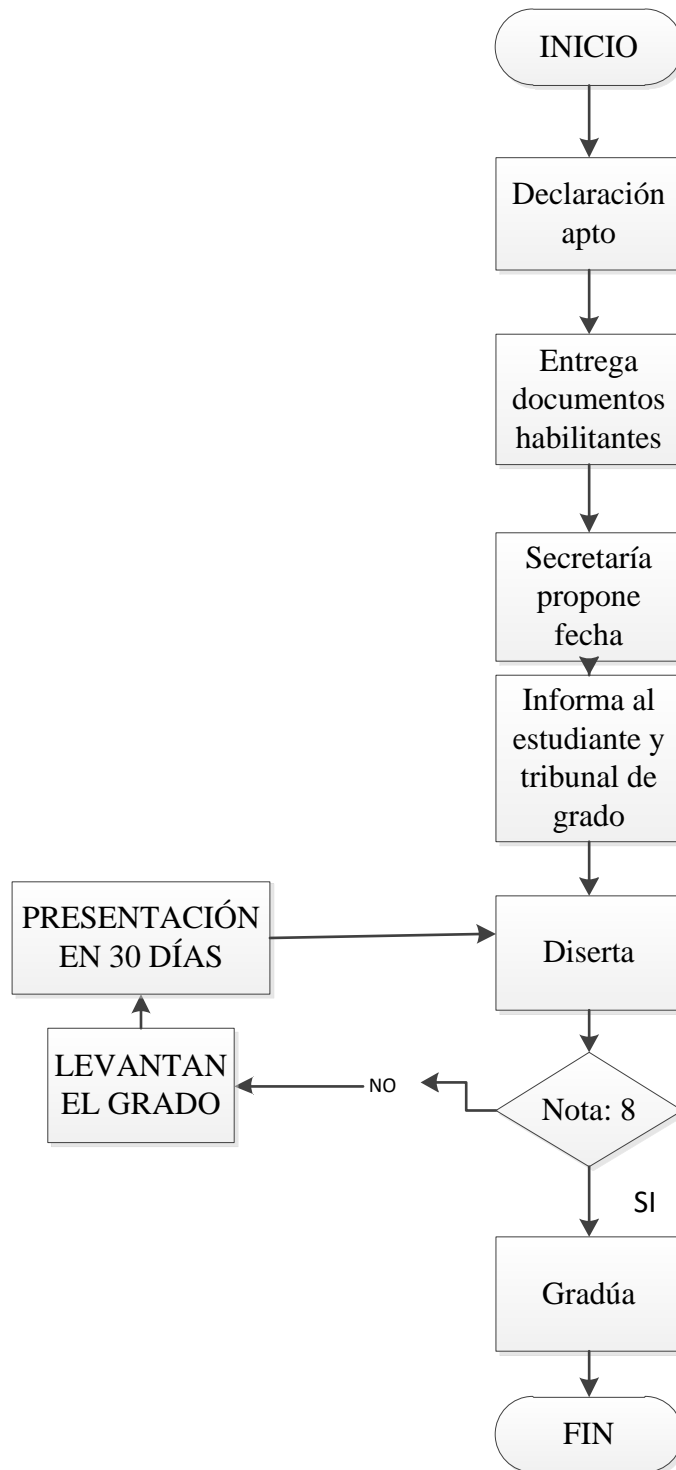
Recepción y entrega de tesis para calificación



Fuente: Elaborado por Karla Samaniego García

Flujograma 3.

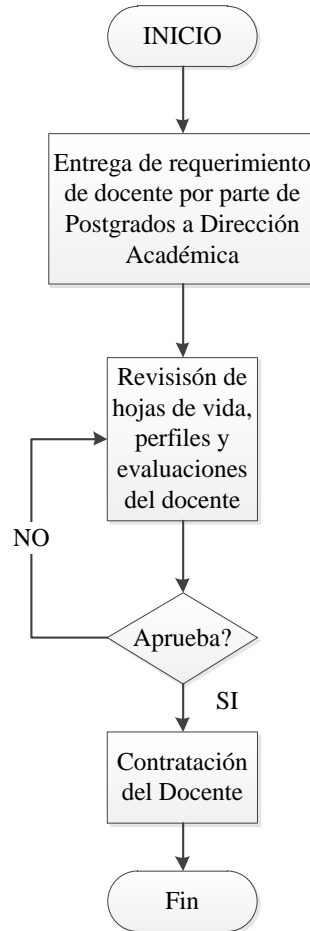
Graduación de maestrantes



Fuente: Elaborado por Karla Samaniego García

Flujograma 4.

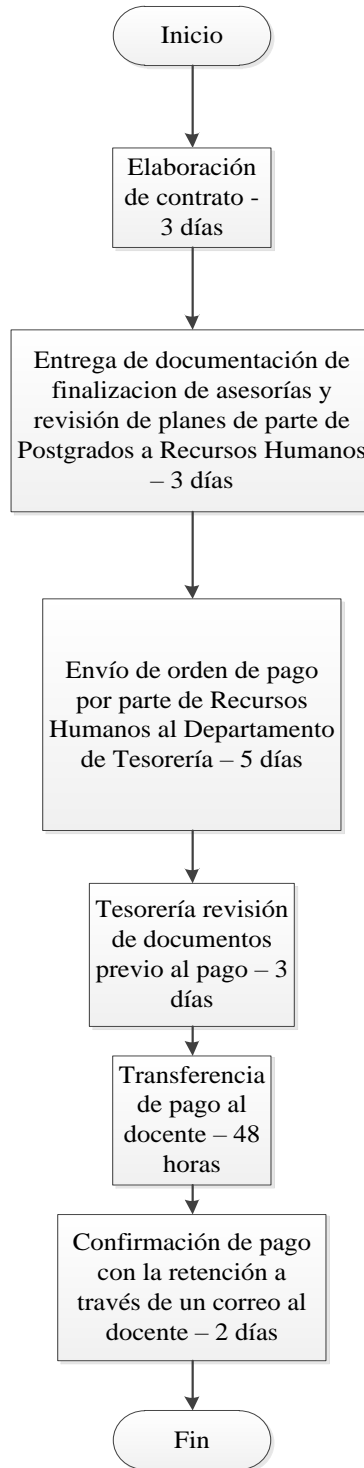
Solicitud de requerimiento de docentes



Fuente: Elaborado por Karla Samaniego García

Flujograma 5.

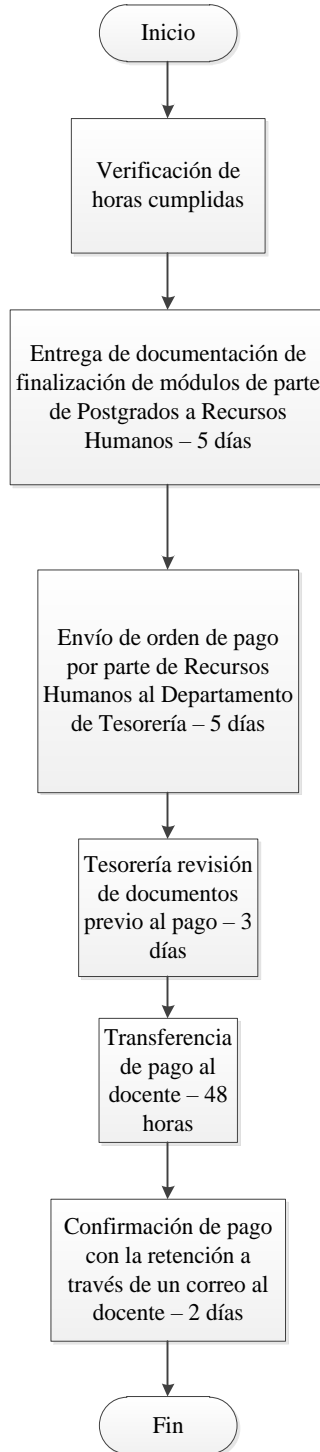
Solicitud para pago a docentes por asesorías de tesis y revisión de planes



Fuente: Elaborado por Karla Samaniego García

Flujograma 6.

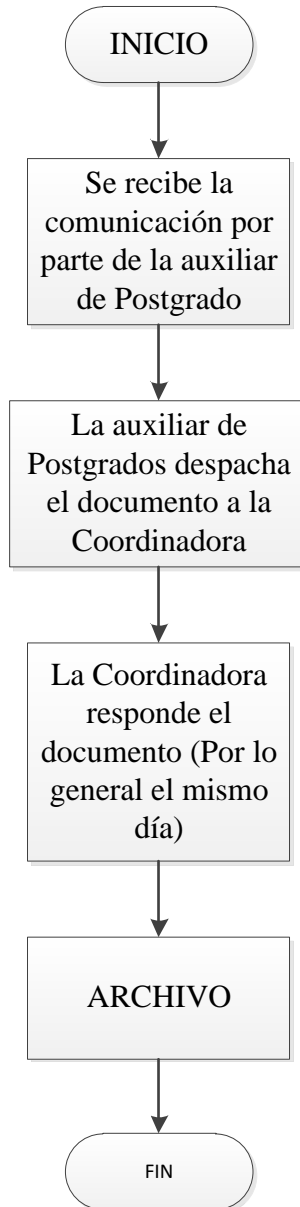
Solicitud para pago a docentes por módulos dictados



Fuente: Elaborado por Karla Samaniego García

Flujograma 7.

Despacho de comunicaciones internas



REFERENCIAS

- Bueno, E., Casani, F., Lizcano, J. (1999). Formación de la estrategia empresarial: Un análisis de las dinámicas del proceso estratégico. Revista Española de Financiación y Contabilidad. N° 100. Recuperado de http://www.jstor.org/stable/42781315?seq=1#page_scan_tab_contents
- Cabeza, M. (2004). Indicadores de gestión en la educación superior como herramienta de la planificación estratégica. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. Caracas – Venezuela. ISSN 1315-3617. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36410206>
- Calvo, C. (2006). Marketing y Proceso Administrativo. Recuperado de <http://www.liderazgoymercadeo.com/articulocont.asp?a=1714>
- Carot, J., Henríquez, P., Haug, G., Ginés, J., Ristoff, D., Vidal, J., Vila, L., González, E. (2012). Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina. Editorial Universitat Politècnica de Valencia. ISBN 978-84-8363-831-6. Recuperado de <http://www.infoaces.org/descargas/Sistema%20Basico%20de%20Indicadores%20para%20la%20Educacion%20Superior%20de%20America%20Latina%20-%20Marzo%202012%20-%20Version%20completa.pdf>
- Castellanos, R. (2007). Valores, Misión, Visión. Grupo Empresarial GMG, Cuba. ISSN 16968360. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2007c/rcc-0710.htm>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Recuperado de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, México 2003. ISBN 970-26-0427-3. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=kpi-H4TukDQC&pg=PA61&lpg=PA61&dq=art%C3%ADculos+sobre+la+misi%C3%B3n+y+visi%C3%B3n+de+las+empresas&source=bl&ots=i_EUM0nz_Y&sig=iizismAiaJJrhwk_tVa0TQn5lS0E&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj8xNf0xb_RA

[hUM34MKHRw-](#)

[B_YQ6AEIWjAJ#v=onpage&q=art%C3%ADculos%20sobre%20la%20misi%C3%B3n%20y%20visi%C3%B3n%20de%20las%20empresas&f=false](#)

Departamento Administrativo de la Función Pública (2012). Guía para la construcción de indicadores de gestión. Bogotá – Colombia. ISBN 978-958-8125-57-2. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación, México 2009. Décimo primera edición. ISBN: 978-607-442-285-6. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>

Díaz, J. (2010). Procesos Administrativos. Elementos del Proceso Administrativo. Recuperado de <https://www.emprendices.co/procesos-administrativos-elementos-del-proceso-administrativo/>

García, M., Quispe, C. y Ráez, L. (2001). Serie de Normas NTP ISO 9000:2001. Industrial Data 2001, (4) 2: 37-42. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol4_2/a07.pdf

García, M., Quispe, C. y Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. Industrial Data, Notas Científicas. Vol. (6) 1: pp. 89-94. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora.pdf

García, S. y Guerrero, M. (2006). Indicadores de sustentabilidad ambiental en la gestión de espacios verdes. Parque urbano Monte Calvario, Tandil, Argentina. Revista de Geografía Norte Grande, ISSN 0718-3402. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S07183402200600010004

Gil, M. y Giner, F. (2010). Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Editorial ESIC. Libros profesionales de empresa, octava edición. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=k9sSYdxSRp8C&pg=PA223&dq=art%C>

[3%ADculos+sobre+objetivos+de+la+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiP3Lr4lcDRAhWDvhQKHVIgBDkQ6AEIHZAB#v=onepage&q=art%C3%ADculos%20sobre%20objetivos%20de%20la%20empresa&f=false](http://www.google.com/search?q=3%ADculos+sobre+objetivos+de+la+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiP3Lr4lcDRAhWDvhQKHVIgBDkQ6AEIHZAB#v=onepage&q=art%C3%ADculos%20sobre%20objetivos%20de%20la%20empresa&f=false)

González, M., Díaz, A., López, P., Blanco, R. y Muriel, C. (2002). Aplicación de la gestión de la calidad en un proceso administrativo: introducción de datos del PAPPS. Recuperado de <http://formaciones.elmedicointeractivo.com/emiold/publicaciones/ctrosalud2002/3/155-158.pdf>

González, K. (2014). Componentes que integran la estructura organizacional. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/componentes-que-integran-la-estructura-organizacional/>

Jiménez, R. (2004). Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios. Una mirada actual. Revista Cubana de Salud Pública. ISSN 0864-3466. La Habana – Cuba. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S086434662004000100004&script=sci_arttext&tlng=pt

Jurán, J. (1990). Jurán y la Planificación para la Calidad. Ediciones Díaz de Santos, S.A. ISBN 84-87189-37-7. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=4JAd6PBWfG0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Ley Orgánica de Educación Superior. (2010). Recuperado de <http://www.ups.edu.ec/documents/10184/19367/Ley+Org%C3%A1nica+de+Educaci%C3%B3n+Superior/b691001e-b2fb-47b6-8f54-6e32331a2a5e>

Marín, K. y Atencio, E. (2008). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del investigador: estudio de un caso. Revista Omnia. ISSN: 1315-8856. Universidad del Zulia – Maracaibo, Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711121009.pdf>

- Montoya, D. (2009). Control de Gestión por indicadores para instituciones de educación superior: la búsqueda constante de la calidad universitaria. Corporación Universitaria Iberoamericana – Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.uclm.es/variros/revistas/docenciaeinvestigacion/pdf/numero9/Montoya.pdf>
- Moreno, C. y Del Cerro, S. (2009). Valores empresariales: De la teoría a la práctica. Un primer estudio. Universitat Ramon Llull. Generalitat de Catalunya. Recuperado de <http://www.url.edu/ethos/wp-content/uploads/2012/11/VALORES-EMPRESARIALES.pdf>
- Muñiz, R. (2005). Marketing en el siglo XXI. Ediciones CEF, 5ta. Edición. Centro de Estudios Financieros. Recuperado de http://dateca.unad.edu.co/contenidos/204590/Marketing_siglo_XXI.pdf
- Naranjo, R., Mesa, M. y Solera, J. (2005). El Control Estratégico. Lo que no debemos obviar. Revista Tecnología en Marcha, Vol. 18 N° 4, Cuba. Recuperado de <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ElControlEstrategico-4835733.pdf>
- Nieto, N., Ros McDonnell, L. (2006). Comparación entre los modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. Editorial Universidad Politécnica de Cartagena. Recuperado de https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2332/mod_resource/content/1/Modulo_4/Semana_4_M4.S4_LB_6.Comparacion_EFQM.ISO.MB._OPS.pdf
- Ordiz, M. y Avella, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: Una síntesis teórica. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. ISSN: 1135-2523. Universidad de Oviedo. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf>
- Osorio, J. (2009). Análisis interno de una empresa: diagnóstico de los recursos disponibles. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Recuperado de http://www.webs.ulpgc.es/sistrat/joomla/ficherosPDF/SISTRAT/Apuntes_analisis_recursos.pdf

- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Vol. 12, Núm. 1: 113-130. México. Recuperado de https://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf
- Pozo, J., Xavierda, M. y Rodríguez, Z. (2014). La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo. ISSN 0252-8584. Economía y Desarrollo vol.152 no.2 La Habana. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025285842014000200008
- PUCESE (2009). Proyecto de Maestría en Tecnología para la Gestión y Práctica Docente; Maestría en Administración de Empresas, mención Planeación; Maestría en Ciencias de la Educación, aprobado por el CONESUP
- Rabanaque, E. (2015). Demanda Ocupacional de la provincia de Esmeraldas. PUCESE
- Reglamento Interno de Trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (2010). Recuperado de <http://www.pucese.edu.ec/images/Reglamentos/2012%20REGLAMENTO%20INTERNO%20DE%20TRABAJO%20DE%20LA%20PONTIFICIA%20UNIVERSIDAD%20CATOLICA%20DEL%20ECUADOR%20SEDE%20ESMERALDAS%20PUCESE.pdf>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Editorial ACIMED, ISSN 1024-9435. La Habana, Cuba. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352009001000004
- Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza. (2008). Norma Internacional ISO 9001:2008. Cuarta edición 2008-11-15. Recuperado de http://www.iesc.gov.ar/iesc/Include/documents/iso9001/ISO9001_2008.pdf
- Silva, D. (2010). Teoría de Indicadores de Gestión y su aplicación práctica. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf

Universidad del Norte. (2015). Gestión Administrativa y Financiera. Indicadores de Administración Universitaria. Barranquilla, Colombia. Recuperado de <http://www.uninorte.edu.co/web/gestion-administrativa-y-financiera/indicadores-de-gestion-administrativa>

Universidad Nacional de Colombia (2003). Fundamentos para la construcción de los indicadores de gestión de la Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de http://www.bdigital.unal.edu.co/3662/2/03_Indicadores_de_Gesti%C3%B3nFundamentos_para_la_construcci%C3%B3n_de_los_indicadores_de_gesti%C3%B3n_de_la_Universidad_Nacional_de_Colombia_01_A.PDF

ANEXOS

ANEXO 1



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

Previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Planeación

Entrevista dirigida a la Coordinadora de Postgrados de la PUCESE

1.- ¿Con qué frecuencia se reúne usted con las máximas autoridades de la institución:
Pro-Rector, Directora Académica, Directora de Investigación?

2.- ¿Cuáles son los principales objetivos y metas que se plantean en las reuniones con
las máximas autoridades?

3.- ¿Cuántas personas trabajan en la Coordinación de Postgrados?

4.- ¿Cuáles son los procesos administrativos que aplica la Coordinación de
Postgrados?

5.- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta actualmente la Coordinación de Postgrados?

6.- ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de los procesos aplicados por esta Coordinación?

7.- ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de la Coordinación de Postgrados?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

5.- ¿Con qué departamentos de la Sede tiene relación directa la Coordinación de Postgrados?

6.- ¿Cómo se realiza la selección de los docentes que imparten conocimientos en postgrados?

7.- ¿Quién autoriza la contratación de los docentes para dar clases en las maestrías y bajo qué parámetros se los contrata?

10.- ¿Cuál es el proceso de selección aplicado a los postulantes de las maestrías?

11.- ¿Cuentan con un sistema o mecanismo para conocer cuántos egresados obtienen el título de magíster en el tiempo estipulado por la ley?

12.- ¿Los maestrantes realizan trabajos de vinculación con la sociedad, de acuerdo a lo estipulado por la Ley?

13.- ¿Cada qué tiempo se evalúan las metas alcanzadas en la Coordinación de Postgrados?

14.- ¿Considera necesaria la implementación de un sistema de indicadores que permita controlar y medir el nivel de cumplimiento de los procesos administrativos que se realizan en la Coordinación de Postgrados?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE EN ESMERALDAS (PUCESE)

Previo a la obtención del título de Máster en Administración de Empresas con Mención en Planeación

Entrevista dirigida a directivos y jefes departamentales de la PUCESE

1.- ¿Con qué frecuencia se reúne con la Coordinadora de Postgrados?

2.- ¿Cuáles son los principales temas a tratar en estas reuniones?

3.- ¿Se realiza algún tipo de seguimiento y control de las metas propuestas en la Coordinación de Postgrados?

4.- En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, bajo qué parámetros se realiza ese seguimiento?

5.- ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de la Coordinación de Postgrados?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy mala

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN