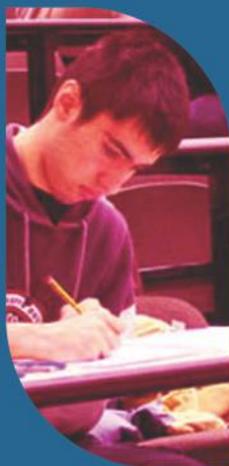
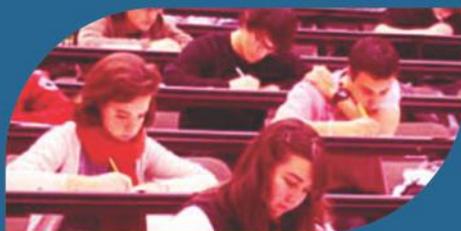


Metodología para el control de la gestión administrativa en instituciones de estudios superiores ecuatorianas

Fausto M. Donoso Valdiviezo
Oscar Parada Gutiérrez
Doris M. Sánchez Lunavictoria



ESPOCH
2018

**METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS
SUPERIORES ECUATORIANAS**

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

Fausto Marcelo Donoso Valdiviezo

Oscar Parada Gutiérrez

Doris Maribel Sánchez Lunavictoria



DIRECCIÓN DE
PUBLICACIONES



**METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS
SUPERIORES ECUATORIANAS**

© 2018 Fausto Marcelo Donoso Valdiviezo, Oscar Parada
Gutiérrez, Doris Maribel Sánchez Lunvictoria

© 2018 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Espoch)

Panamericana Sur, kilómetro 1 ¹/₂
Dirección de Publicaciones Científicas
Riobamba, Ecuador
Teléfono: (593 3) 299 8200
Código Postal: EC060155

Aval Espoch

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego
(*peer review*).

Corrección y diseño:
La Caracola Editores

Impreso en Ecuador

Prohibida la reproducción de este libro, por cualquier medio, sin la previa
autorización por escrito de los propietarios del *Copyright*.

CDU: 37.02 + 371 + 378

Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Dirección de Publicaciones, 2018

90 pp. vol: 17 x 24 cm

ISBN: 978-9942-35-644-4

1. Cuestiones generales de la didáctica y metodología
2. Organización de la educación y la enseñanza
3. Educación de tercer nivel
4. Gestión administrativa de instituciones de estudios superiores

CONTENIDO GENERAL

Introducción	6
Capítulo 1. El control de la gestión administrativa universitaria. desafíos para la Epoch	9
1.1 La gestión universitaria. Especificidades	9
1.2 El control de gestión. Tendencias	10
1.3 Enfoques del control de gestión en las organizaciones	19
1.3.1 Análisis crítico	21
Capítulo 2. Desarrollo de metodología para el control de la gestión administrativa en la Epoch.....	23
2.1 Fundamentación general de la metodología	23
2.2 Desarrollo de la metodología.....	26
2.2.1 Fase I: preparatoria.....	26
2.2.1.1 Caracterización del subsistema administrativo	26
2.2.1.2 Valoración de la cultura organizacional	26
2.2.1.3 Capacitación del personal.....	27
2.2.1.4 Selección del equipo de trabajo	27
2.2.2 Fase II: diagnóstico	31
2.2.2.1 Análisis de los procesos	31
2.2.2.2 Detección de fallas	34
2.2.2.3 Análisis de la satisfacción de los usuarios de los servicios de apoyo	35
2.2.2.4 Análisis de la conflictividad política que genera la gestión administrativa en la universidad	39
2.2.2.5 Evaluación del nivel de integración de los objetivos estratégicos de la universidad en el subsistema administrativo	44
2.2.2.6 Análisis del nivel de riesgos de la gestión administrativa.....	46
2.2.2.7 Análisis de la criticidad del subsistema administrativo	52
2.2.3 Fase III: proyección	55
2.2.3.1 Determinación de los objetivos, metas, responsables y presupuesto.....	55
2.2.4 Fase IV: métricas.....	56

2.2.4.1 Sistema de indicadores	56
2.2.4.2 Evaluación integral de la gestión administrativa.....	66
2.2.5 Fase V: control y mejora continua	68
CONCLUSIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS.....	82

INTRODUCCIÓN

La universidad es la institución social que tiene como función general la de preservar, desarrollar y promover la cultura de la sociedad, fundamentalmente mediante la formación de profesionales. Dicho de esta manera, se entiende que ella cumple su verdadera función social en la medida en que se adecúa a las exigencias que la sociedad le demanda y en especial en este momento histórico de profundas transformaciones económicas, políticas, sociales y culturales.

Ante esta perspectiva, las estructuras organizativas se insertan en las tendencias al cambio para adaptarse a los nuevos enfoques gerenciales que les permitan apoyarse en la tecnología, romper la burocracia y la estructura piramidal para lograr acortar los tiempos en la toma de decisiones en función de mayor eficiencia y productividad. En este sentido, las instituciones de educación superior están haciendo un esfuerzo para transformarse y dar respuesta a la contemporaneidad; sin embargo, presentan dificultades para su concreción a corto plazo.

La universidad ecuatoriana en el marco del nuevo ordenamiento jurídico implementado en el país, desde la aprobación de la nueva Constitución en la consulta popular de abril de 2008, la expedición de la Ley Orgánica de Educación Superior en octubre de 2010 y de su reglamento de aplicación en septiembre de 2011, se ve precisada a redefinir su rol y a responder efectivamente a las demandas de la sociedad, basando su accionar en los principios de calidad y pertinencia.

En particular, en las Instituciones de Estudios Superiores (IES), la calidad y la evaluación del rendimiento de la gestión están en el centro de las preocupaciones de quienes toman las decisiones. La exigencia por mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como por generar y fortalecer los mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas hacia los usuarios y los grupos de interés que rodean toda actuación llevada a cabo por la institución son los fundamentos que han impulsado el perfeccionamiento de la calidad y control de la gestión administrativa.

El control, como parte integrante de la gestión, adquiere cada vez una mayor connotación, en respuesta a la necesidad de administrar eficientemente los recursos. El concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo; distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. La mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales; dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación y aplicación del mismo,

dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales. Hernández (2006) y Sacasas cejas (2013) refieren de modo general que se trata de un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

En el contexto universitario, autores como Knight (1993), Royero (2006), Alfonso (2007), Michelena, Gimer y Hernández (2010), Cejas y Alfonso (2012), Santos (2012), Sacasas López, (2013) han desarrollado enfoques orientados al control de gestión que permiten a la organización identificar sus fortalezas y debilidades, contemplan el diseño de indicadores basados en los planes y programas estratégicos de la universidad y aplican el tablero de comandos como una herramienta de control de gestión estratégica. Sin embargo, son limitados en cuanto a la integración de la gestión administrativa en apoyo a la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad por lo que resulta difícil medir la contribución de la gestión administrativa en la elevación del desempeño de los procesos claves y calidad universitaria. De manera general es interpretado como resultados de auditorías internas al proceso de gestión universitaria, reflejado en estados financieros. (Silva López, y Chapis Cabrera, 2015).

Un estudio diagnóstico realizado en diferentes IES públicas del país, por un equipo multidisciplinario del cual formaron parte los autores de este texto en el período 2014-2016, reveló que el control de la gestión administrativa refiere lentitud para la toma de decisiones. Esta situación se evidencia a partir de la existencia de gran complejidad de los datos y cantidad de ellos que se manejan con relación a los procesos administrativos y que suponen alta responsabilidad; muchas de las decisiones administrativas, quizá la mayoría, no resuelven directamente un problema de los procesos clave, sino que suponen la toma de decisiones adicionales para acercarse a la meta deseada, los resultados de las decisiones no son evaluados regularmente y, por tanto, se desconoce su efectividad. Se carece de una herramienta que permita analizar los datos integrados, vislumbrar comportamientos históricos, tendencias actuales y futuras, que faciliten la toma de decisiones con enfoque proactivo.

En general, los indicadores son escasos para el seguimiento de los planes de acción y carecen de una integración sistémica; algunos no reflejan directamente la medición de los objetivos sino que, en ocasiones, se limitan a mostrar un dato sobre el cual es difícil tomar decisiones futuras o no impactan el proceso de toma de decisiones.

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

En referencia al señalamiento anterior, el indicador “porcentaje de cumplimiento del presupuesto asignado” carece de objetividad. Las fechas de cumplimiento de algunas tareas no toman en cuenta las capacidades y recursos disponibles, no existe prioridad para la ejecución de las inversiones, entre otros. Por otro lado, la influencia negativa, en ocasiones no declaradas formalmente, de intereses de grupos políticos dificultan la buena marcha de la gestión administrativa y la corrección oportuna de las desviaciones a favor de la acreditación y evaluación institucional.

Por tanto, de lo anteriormente expuesto, se deriva un problema desde el punto de vista científico, que se manifiesta en la contradicción entre el criterio generalizado a escala nacional e internacional en el contexto de las IES públicas sobre la necesidad de incrementar la efectividad del control de la gestión administrativa como soporte de calidad de una institución universitaria y la no existencia, al menos de forma explícita, de un fundamento metodológico que permita mejorar el control de la gestión administrativa, tomar decisiones de modo proactivo y ejecutar acciones pertinentes, para contribuir a la mejora de la calidad institucional en las universidades ecuatorianas. En respuesta a dicho problema, el desarrollo de este libro trata sobre el diseño de una metodología para el control de la gestión administrativa en IES públicas ecuatorianas.

CAPÍTULO 1. EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA UNIVERSITARIA. DESAFÍOS PARA LA ESPOCH

1.1 La gestión universitaria. Especificidades

La visión de la universidad moderna, vista desde su acepción más general, plantea lo siguiente: “preservar, desarrollar y promover a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad” (Horruitiner 2006).

Según Álvarez de Zayas (2002), algunos autores como consecuencia de la observación analítica, definen a la universidad como una institución social conformada por un sistema de procesos conscientes.

La concepción que se adopta en este trabajo incorpora como cuestiones propias de la “gestión institucional” tanto el gobierno como la administración:

- Incluye lo referido al sentido y a la orientación del conjunto institucional. Incorpora el análisis de la formulación, la sanción y la preservación de las normas formales y de las reglas de comportamiento.
- Comprende los procesos de implementación de decisiones políticas y de adquisición, asignación y administración de recursos, con su consiguiente control operacional.
- Abarca el mantenimiento del clima y de la cultura organizacional. Incluye al conjunto de condiciones para el desempeño de las funciones básicas de la universidad, determinando la calidad de sus prestaciones y los resultados e impactos que produce.
- Entiende que la eficiencia administrativa debe seguir a una buena definición de políticas institucionales, a la vez que sostiene que un buen gobierno institucional solo se consolida en el largo plazo si se apoya en una buena gestión administrativa.

A continuación, se relaciona un conjunto de especificidades de la gestión universitaria que influyen en el objetivo general de este libro:

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

1. Las cuestiones relativas a la administración suponen restricciones externas e internas. Si bien las universidades tienen capacidades de decisión sobre aspectos vinculados a su misión y procesos, están condicionadas a regímenes normativos que limitan y regulan su estructura y funcionamiento, sus relaciones con el entorno y su régimen administrativo. Además, refieren relaciones de dependencia tanto desde el punto de vista político como de financiamiento adoptadas en otras instancias de gobierno.

2. La gestión universitaria tiene un impacto no fácilmente identificable sobre las dimensiones que convencionalmente se utilizan para la evaluación de las actividades académicas, investigativas y de vinculación con la comunidad local. Por lo general, el impacto es reconstruido por medio de inferencias. Esta es una gestión que difiere de aquella que se desarrolla en contextos organizacionales jerárquicos, con resultados medibles en el corto plazo y con indicadores fácilmente cuantificables.

3. La interrelación entre las demandas sociales y del mercado y la lógica del desarrollo y transmisión del conocimiento, que supone una redistribución de recursos al interior de las universidades, exige una gestión administrativa de enfoque proactivo y orientada a la satisfacción de los estándares de calidad de los procesos claves de la institución y patrones de acreditación de carreras universitarias.

No obstante, a estas especificidades, la universidad tiene que seguir atendiendo a otras necesidades no claramente discernibles y cuya satisfacción forma parte de la misión permanente, como es la reafirmación de la identidad cultural dentro de la universidad multifuncional, recuperando la formación humanística y rechazando la orientación meramente tecnocrática (LaPorte, 2001; Larrán-Jorge, y Andrades-Peña, 2015).

1.2 El control de gestión. Tendencias

En el desarrollo de este epígrafe se tratan inicialmente elementos teóricos relativos a la administración y a la gestión que permiten comprender su esencia y aplicación en el contexto de la universidad.

Se han constatado diferentes definiciones del término administración (Chia-venato, 1984; Koontz, y Weirhrich, 1994; Drucker, 1993; Stoner, 1995). Dichos autores, de manera general refieren amplio consenso en cuanto a las funciones de la administración y al cumplimiento de determinados objetivos. En particular, García Vidal (2005) reconoce la administración como la ciencia que estudia las leyes y principios que rigen el proceso consciente e ininterrumpido de desarrollo de una organización. Dicho autor señala además que el éxito de este proceso descansa, como premisa, en lograr los niveles mínimos de insatisfacción de las necesidades de las personas y organizaciones que componen el entorno y, como requerimiento indispensable, las de sus integrantes.

Es importante resaltar que en el campo de la dirección, no existen definiciones universalmente aceptadas; constituyen conceptos en construcción sobre los cuales existe consenso para explicar un fenómeno objetivo, de complejidad dinámica en el contexto de determinadas condiciones. Además, el proceso de dirección, en su enfoque funcional, no ha sufrido grandes variaciones desde que Fayol (1961), en su obra *Administración industrial y general*, publicada en París en 1916, lo definiera como: “Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”; identificándose como las funciones básicas: planificar, organizar y controlar. La primera, determina los resultados que ha de lograr la organización; la segunda especifica cómo se lograrán y el control comprueba si se han alcanzado o no, siendo la captación y uso de la información el elemento fundamental para la toma de decisiones (Duncan, 1991; Davenport, 1993).

Estas funciones básicas se vinculan entre sí mediante la función de liderar; llamada algunas veces como función de mando o de dirección, la cual hace énfasis en la motivación de los empleados para que su actuación conduzca al logro de los objetivos establecidos. Para ello se utilizan diversas herramientas que combinan métodos cualitativos, cuantitativos, lógica *fuzzy* (Maslow, 1991; Bueno Campos (roz Roche y Drán Herrera, 1992; Monks, 1994; Heizer y Render, 2001; Schroeder, 1992; Lazzari, y Maesschalck, 2017).

Entre los términos administración, dirección, gestión o el vocablo original en inglés *management*, no se aprecian diferencias significativas en su esencia y contenido, utilizándose indistintamente. No obstante, el término gestión refiere un tipo de acción, con determinadas características realizadas sobre un objeto, por un sujeto, con determinados medios, en la que se destaca la variable personas en lo fundamental para alcanzar un objetivo, teniendo en cuenta el conocimiento de las leyes y principios de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general. En particular, Valero Sierra, y Villa Parra, P (2012)

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

refieren que el proceso de administrar es necesario pero no suficiente para lograr eficacia y eficiencia; por esa razón, asumen que, en el contexto actual, ambos términos refieren diferencias en cuanto a esfuerzo, atención y grado de dinamismo.

De ahí que, aplicando el concepto al contexto de las universidades, se puede afirmar que la gestión administrativa refiere ser un conjunto de procesos de soporte o de apoyo que comprende el diseño, la planeación, la operacionalización y la flexibilización de las estructuras organizativas, los sistemas de reglas y los presupuestos e inversiones que se requieren para responder a los propósitos académicos, investigativos y de vinculación con la sociedad, así como a los cambios internos y externos de la institución. La misma es la encargada de planear, administrar y disponer los recursos físicos, materiales y financieros de la institución; definir la política del manejo de estos recursos para garantizar una gestión transparente y hacer permanentes procesos de rendición de cuentas a la comunidad educativa. En este mismo sentido, es la encargada de los esquemas de contratación, contabilidad, manejo de inventarios, planes de inversión y asignación de presupuestos de inversión en relación con las necesidades de la organización.

La gestión administrativa requiere de una visión sistémica de la organización. Ello significa que reconoce el todo y las partes que componen la institución, la interdependencia entre áreas, y la incidencia de las acciones en todo el sistema, en el cumplimiento de los objetivos, misión, visión, metas y estrategias institucionales.

De igual modo, el control, como parte integrante de la gestión, adquiere cada vez una mayor connotación, en respuesta a la necesidad de administrar eficientemente los recursos. En la tabla 1.1, se presentan algunas definiciones de control de gestión que sirvieron de base al estudio realizado en este libro.

Fayol Alford y Bangs	1961 1972	Se aplica a todo, a las cosas, a las personas. El control es la técnica de poner en marcha los planes, desde el punto de vista de la cantidad, calidad, tiempo y lugar.
García, L.	1975	Es un método, para conducir con orden el pensamiento y la acción, fija objetivos y métodos para definir programas de acción.
Vassal, J.	1978	Proceso destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos.
Terry, G. R. y Rue.L.W.	1987	Proceso de evaluar metas y objetivos.

Amat y Salas, J.M	1989	Distingue dos perspectivas: una limitada, centrada en el ámbito económico-financiero, y otra amplia, donde incluye el comportamiento del recurso humano para la toma de decisiones para alcanzar los objetivos previstos.
Palom y Toit	1991	Conjunto de procedimientos administrativos que permiten aumentar el número de probabilidades de que el plan coincida con los logros.
Lorino, P.	1993	Hace énfasis en la comunicación y el uso de las técnicas más actualizadas en el control.
Nogueira Rivera y et ál	2002	Conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpore la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aproveche las potencialidades de los individuos y proceda de forma preventiva, buscando las vías y métodos de la eficiencia. Es la función especializada en lo económico de la empresa, posee elementos formales y no formales, está presente en todos los niveles de la organización y requiere de un diagnóstico
Romero	2004	La función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente; asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.
Pérez Campaña M.	2005	Proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias del entorno.
Dextre y Del Poro Riros	2012	Proceso dinámico que integra las actividades y operaciones que realiza la administración.
Pérez y Veiga	2013	Es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización
Fuente Moreno	2013	Es una condición necesaria para asegurar el logro de los objetivos de la organización
Canale, De Ponti y Monteferrario	2014	Es un proceso trascendente para la toma de decisiones, cuyo principal propósito es velar para que los recursos sean utilizados eficaz y eficientemente en pos del logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo de las estrategias

Fuente: Adaptado de Comas-Rodríguez, R. (2017)

Según las definiciones de la tabla 1.1, se aprecia que el concepto de control de gestión no es único, manifiesta cambios relacionados con la posición del autor y los años. Ello está condicionado fundamentalmente en que las formas clásicas de dirigir a las organizaciones basadas en el análisis y la optimización de cada una de sus áreas funcionales van perdiendo vigencia a favor de enfoques de dirección sistémicos que abogan por conseguir un funcionamiento del sistema suficientemente satisfactorio para cada una de sus partes. De ahí que el control de gestión se perfila como un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla (Hernández, 2006; Fraguela Formoso, et ál. 2011).

El análisis conceptual evolutivo sobre el “control”; evidencia el uso indistinto de los términos control y control de gestión. Determinados autores sí hacen referencia únicamente a este último como la función de la gestión organizacional que se lleva a cabo para asegurar que los hechos concuerden con los planes y concentrándose en los factores clave que afecten los resultados, con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Es un proceso que consiste en aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente, los recursos de la organización para el logro de los objetivos definidos por la estrategia.

Tendencias

En Velázquez Zaldívar (2000), Pérez Campaña (2005), Navarro (2005); Nogueira et ál (2004), Carenys (2010) y Langfield-Smith (2011), se constata la existencia de un conjunto de variables que se asocian al control de gestión. Tal es el caso de objetivos, acciones correctivas, directivos, comparación, análisis de desviaciones, proceso y mejora continua. Ello permite identificar al control de gestión como un proceso que los gerentes emplean con el fin de influir en el rendimiento y el comportamiento de las personas que forman una organización, con el fin de poner en práctica las estrategias de la misma para que pueda alcanzar sus objetivos, de manera eficaz y eficiente, o incluso superarlos.

A través del control de gestión, la empresa configura sus decisiones estratégicas, mediante el análisis del entorno y las posibilidades potenciales y propias de la organización; evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, verificando el cumplimiento de los procedimientos y procesos; y realiza los análisis económicos, sobre la base de un sistema informativo, eficiente, oportuno y eficaz.

La nueva dimensión del control de gestión, no solo se centra en el carácter contable. De modo general existe la tendencia a reconocer el control de gestión como un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales; dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

En sentido general, se puede plantear el desarrollo de dos tendencias (Nogueira Rivera et ál., 2002):

- Una clásica (control tradicional), caracterizada por la comprobación y verificación de unos objetivos y procesos de gestión determinados.

En esta corriente, se consideran cuatro etapas o elementos esenciales resumidos por Zerilli (1994), que son: establecer una norma de actuación o criterio pre-determinado, realizar una medición de los resultados obtenidos y de la actividad en curso, practicar una comparación entre los resultados efectivos y los criterios preestablecidos y por último, ejecutar una acción dirigida a corregir las posibles desviaciones y deformaciones descubiertas en tal comparación. En cuanto a su contenido, el control de gestión clásico se orienta a una visión interna de la empresa, con un perfil puramente financiero, formal y rígido, centrandó su atención en los recursos que consume, más que en los procesos con los cuales se crea el valor, priorizando el beneficio inmediato y la información financiera exterior (Lorino, 1993).

- Teoría de control moderna, basada en la capacidad de mantener un sistema estable o la maestría y habilidad de asegurar la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de decisión.

Este enfoque reconoce el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales, la necesidad de disponer de “señales de alarma” que anticipen las desviaciones, la exigencia de un cambio de enfoque de los sistemas de control de gestión que ayuden a la mejora de la productividad, al seguimiento de los factores que determinan la competitividad empresarial (calidad, atención al cliente, entregas rápidas, entre otros), sistemas que consigan motivar al personal y evaluar sus realizaciones (Freije y Rodríguez, 1993).

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

El control de gestión moderno presenta muchos puntos en común con la calidad total: de la misma manera que se renuncia a inspeccionar y corregir *a posteriori* la “no calidad” y que, en cambio, se buscan las vías y los medios para no hacerlo, hay que renunciar a inspeccionar y corregir la “no eficiencia” (control de gestión tradicional, inspector de costos) y buscar, *a priori*, las vías y los medios de la eficiencia (Lorino, 1993). El control no se reduce a comparar la actuación real con el estándar.

El control de gestión moderno refiere las siguientes características:

- Ser realizado por todos los miembros de la organización.
- Permanente en el tiempo.
- Adaptado a la estrategia, estructura organizativa, recursos humanos, cultura organizativa, control financiero y entorno.
- De un estilo de dirección y pensamiento operativo a otro estratégico.
- De sistemas de dirección informal a más formales.
- De una estructura funcional a otra más integrada.
- De obtener información contable a directiva.

La concepción moderna del control de gestión considera que este es un proceso que implica la realización de actividades de planificación y control en un grado similar de importancia (Pradas, 1991; Mallo, y Merlo, 1995) y que se desarrolla dentro del contexto de los objetivos y políticas definidos por la planificación estratégica, por cuanto traslada la atención del dirigente desde las actividades operativas a los resultados finales y lo obliga a pensar y a decidir constantemente en términos de objetivos y de valoración de los resultados que se van obteniendo (Zerilli, 1994). A su vez, el concepto de “resultados” está asociado al producto final de un conjunto de procesos que, para su control, requiere de establecer metas y contar con un adecuado sistema de información.

Precisamente, uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones en la actualidad radica no solo en la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, sino además, la falta de integración entre ellos. En consecuencia, resulta indispensable el tratamiento de un conjunto de herramientas con vistas a su adecuación, integración e implementación, en correspondencia

con las condiciones concretas de cada organización y que propicien una solución global, lo que permite organizar los datos para que, en forma accesible, apoyen el proceso de toma de decisiones.

Las herramientas utilizadas por el control de gestión para la toma de decisiones son numerosas y variadas, así como los autores que las abordan. Estos instrumentos van desde lo tradicional hasta las herramientas más modernas que abarcan estudios y análisis desde el proveedor hasta la satisfacción de los clientes.

La contabilidad de costos tradicionalmente ha sido el sistema base de información del control de gestión. A través de esta se ofrece información imprescindible a los directivos, en distintos niveles de la organización, para la toma de decisiones.

Hernández Torres y García Gómez (2001) apuntan que el sistema de indicadores del control de gestión queda constituido, en su parte estable, por indicadores de estado portadores de información documental, donde están todos los parámetros normados y reales, que caracterizan las entradas, salidas, operaciones y relaciones de cada proceso o actividades de la organización; mientras que su parte inestable, se construye y actualiza continuamente por el trabajo de diagnóstico y en ella se encuentran los indicadores de control portadores de información de decisiones, o sea, los indicadores que le señalan al sujeto de dirección, los aspectos locales del “día a día” que resultan críticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, impulsándolos a la acción. Además, considera que entre los indicadores comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema aparecen aquellos que apuntan hacia la eficacia, eficiencia, efectividad, estabilidad y mejora del valor, en concordancia con el triángulo de desempeño.

Los indicadores de gestión adecuados a cada nivel le permiten a la dirección de las empresas:

- Realizar el análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión organizacional, propiciando una mejor toma de decisiones y la corrección oportuna de las desviaciones que tengan la potencialidad de incidir negativamente en el logro de los objetivos.
- Complementar los análisis resultantes de las mediciones y la correspondiente utilización de los recursos reales y financieros que surgen de la programación y ejecución presupuestaria.

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

- Contribuir a la simplificación de las tareas, ya que al contener relaciones cuantitativas entre variables, permiten que, al fijar o estimar el valor de una, se determine el resultado que provocará en las otras con las que se relaciona.
- Evaluar de manera objetiva los cambios o variaciones buscados en una política, programa, proyecto o acción específica.
- Determinar el alcance de los objetivos en gestión o en impacto.

Del mismo modo, en su proceso evolutivo dentro de la vida empresarial, se han desarrollado nuevos sistemas ubicados en el marco de la contabilidad de gestión, en su empeño de brindar a la dirección las informaciones que requieren para implementar las estrategias competitivas y donde el centro del nuevo análisis es la reducción de las actividades que no añaden valor a los productos y servicios ofertados. Pudieran citarse muchas herramientas, pero en definitiva, su relevancia radica en saber cuál aplicar en el momento adecuado en función de la estrategia definida, las prioridades competitivas y las necesidades de cada empresa en particular. De hecho, uno de los secretos del éxito de los japoneses es que han sabido acumular ventajas competitivas, mediante la mezcla de las diversas teorías, estrategias y métodos de mejora, desarrollados en las últimas décadas, sin pretender jamás que una sola proporcione una solución permanente para la competitividad.

A diferencia de los instrumentos anteriores, que ofrecen información centrada en indicadores monetarios financieros específicamente, el cuadro de mando Integral (Kaplan y Norton, 2002) constituye un instrumento de información sobre la gestión que permite reaccionar a corto plazo, ofrece la información orientada hacia los factores claves de éxito y ligada a las unidades estratégicas de negocios de la organización, por lo que contribuye a la convergencia de objetivos.

Se constata en la bibliografía la necesidad de desarrollar instrumentos sistémicos y equilibrados que no midan solamente los aspectos financieros, sino que cubran las expectativas de información polifacética interrelacionada que necesitan los directivos para alcanzar los objetivos estratégicos previstos y mejorar la posición competitiva de la organización.

1.3 Enfoques del control de gestión en las organizaciones

El control de gestión ha sido tratado ampliamente en la literatura revisada. Se trata de un proceso presente en la mayoría de las organizaciones, como un elemento integrador de diferentes disciplinas como la contabilidad general, la contabilidad de costos, las técnicas de previsión, estudios de organización, procesos, entre otras.

Se destaca, en la literatura revisada, un exhaustivo análisis del control de gestión empresarial tanto para el sector productivo como de servicios. En dicho análisis, se destacan los resultados investigativos de Pellicer (2001), quien plantea teóricamente el control de gestión en el ámbito de las empresas consultoras de ingeniería, delimitando su alcance y contenido. El control de los costos se configura como la parte central del control de gestión. Para su desarrollo, se utiliza el método de cálculo de costes por actividades, estableciendo como principio general la absorción total de los costos, que consiste en distribuir los gastos contabilizados entre los productos obtenidos.

En otro orden, Pérez Campaña (2005), Nogueira Rivera, et ál (2009), Romero (2011), Hernández Rodríguez (2015) y Comas (2017) desarrollan los siguientes elementos con relación al control de gestión: diagnóstico, indicadores de control que refieren determinado grado de integración y están asociados a reglas de decisiones, análisis estratégico, empleo del cuadro de mando integral, el sistema informativo, evaluación del funcionamiento del sistema de control de gestión y la mejora continua.

En el contexto universitario, es generalizada la tendencia a la elección del cuadro de mando integral como herramienta de trabajo para mejorar el control de gestión. Ello se debe a que es considerada como una de las más eficaces para implantar y hacer operativa, en estas entidades públicas, la cultura de la calidad, el incremento del rendimiento y el control en función de los resultados de una gestión integrada. Se constató también su implementación exitosa en instituciones educativas (Salas, J., y López, M. J. 2005; Pérez, A. O. y Campaña, M. P. 2010). Del mismo modo, supone la evolución lógica de todos los esfuerzos realizados en las últimas décadas en muchos países tendentes a mejorar la gestión y la calidad de los organismos públicos, aplicando en la mayoría de los casos técnicas empleadas en el sector privado (como la planificación estratégica, las normas ISO 9000, el modelo de calidad de la European Foundation for Quality Management (EFQM), entre otras), pero adaptándolas a las peculiaridades del sector público.

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

No obstante a las consideraciones anteriormente expuestas, el control de gestión integrada de los procesos de apoyo y su contribución a la calidad en las universidades ha sido insuficientemente tratado.

Otros autores en el contexto universitario centran su atención en la gestión presupuestaria.

En el caso de las universidades, y en particular las públicas, los presupuestos son planes, y refieren ser un instrumento ampliamente utilizado para el control administrativo, siendo considerado como un mecanismo de control por excelencia. Al respecto la bibliografía especializada aboga por que las universidades generen toda la información de los gastos necesarios para el año que se va a proyectar, de acuerdo a los objetivos que debe cumplir la organización y en correspondencia con la técnica del presupuesto base cero (PBC), centrar la atención hacia el capital de trabajo necesario, en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior.

Las técnicas más utilizadas en la proyección de las cifras de gasto para la planificación del presupuesto han sido el método de análisis económico, el de los coeficientes y el normativo.

El análisis económico es utilizado en todas las etapas de la planificación presupuestaria, pues con él se determina el nivel de cumplimiento de los distintos indicadores económicos, al compararse las ejecuciones reales contra los valores planificados.

El método de los coeficientes utiliza indicadores financieros calculados sobre la base de los resultados obtenidos fundamentalmente en el período anterior y los cambios esperados en los planes económicos del año que se proyecta; conocido también como de extrapolación factorial, puesto que, sobre la base de la dinámica estable de los indicadores y su conexión a partir de los ritmos de crecimientos relativos, se corrigen las cifras.

Por su parte, el método normativo, puede decirse que ha sido el más revolucionario y ha pretendido su utilización en la práctica presupuestaria.

En el contexto ecuatoriano, la práctica administrativa presupuestal de las universidades refiere de modo general la existencia en algunas falencias que limitan su desempeño efectivo. Tal es el caso de: resistencia al cambio, existencia de equipos heterogéneos de gobierno, falta de entrenamiento en trabajo de equipo, fallas en la comunicación, desconocimiento del plan estratégico de la universidad, reticencia al compromiso y falta de incentivos para cumplir la tarea.

Adicionalmente, las universidades públicas son objeto de control a través de auditorías internas y externas con una triple finalidad: determinar lo que se ha hecho, apreciar lo que se está haciendo y recomendar las posibles acciones futuras. (Spangeberg, Bonniot 1998). En el mismo contexto, la responsabilidad civil de las administraciones públicas tiene en sus competencias la identificación y cuantificación de los daños y perjuicios económicos causados al patrimonio público. En tal sentido, tienen como principio que los daños y perjuicios económicos provocados a la institución de estudios superiores sobre los recursos materiales, económicos, financieros, y naturales, repercuten en sus objetivos, metas y resultados; por consiguiente tienen un impacto negativo para la economía del país, requiriéndose para su disminución identificar las causas que los originan.

En el caso concreto de las universidades públicas ecuatorianas, el control de la gestión administrativa enfatiza en la racionalización del gasto enfatizando los esquemas de control, evaluación, transparencia y rendición de cuentas. Esto implica descentralizar y reducir el peso del aparato administrativo sin afectar el servicio eficiente y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas. Del mismo modo, asegurar el control de los mecanismos de administración de los recursos, así como de aquellos esquemas de captación que se obtienen de fuentes externas, a fin de estimular la docencia y la investigación. En particular, en las dependencias relacionadas con la problemática del oriente ecuatoriano y de sus sectores sociales y productivos¹.

1.3.1 Análisis crítico

En los marcos de esta investigación, todos los aspectos abordados en la bibliografía consultada han resultado de gran importancia y han permitido establecer elementos básicos y complementarios para el desarrollo de la investigación en el contexto del control de la gestión administrativa en la universidad pública.

Empero, determinados elementos no han sido abordados o no han quedado definitivamente resueltos en los trabajos desarrollados con anterioridad, como lo demuestra parte de la bibliografía consultada (De la Orden Hoz et ál., 1997; Amaya, J. A., 2005; Ambras, y Tamosiunas, 2010; Ley Orgánica del Educación Superior de Ecuador, 2010; Cortés Aldana, F. A.; Peña Reyes y Cortés Aldana

¹ El oriente ecuatoriano demanda soluciones a problemas que son retos a la investigación científica por parte de la universidad. Tal es el caso de los problemas ambientales, agrarios y sociales relacionados con la contaminación, tala indiscriminada de bosques, población indígena con una cultura milenaria, entre otros.

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

2011; Sotelo Asef, et ál., 2012; Cejas y Alfonso Robaina, 2012; Alumiñas Rivero, y Galarza López, 2012). Entre estos elementos se encuentran:

- En la bibliografía revisada, existe un número amplio de trabajos referidos a la gestión universitaria entendida a partir de las funciones básicas de investigación, docencia, vinculación con la sociedad y relativa al financiamiento de la educación superior. De igual manera, las metodologías de evaluación están con frecuencia construidas sobre la base de una consideración exhaustiva y circunstanciada de cada una de esas funciones básicas, con tratamiento escaso o poco sistemático de las dimensiones vinculadas a la gestión administrativa como proceso de soporte para el cumplimiento de la misión y acreditación universitaria, expresión de calidad y excelencia.
- Se observa el sobredimensionamiento de uno u otro proceso sin que se constate un enfoque integral en los mismos y, en particular, el proceso administrativo como proceso de apoyo de la universidad pública.
- La bibliografía consultada hace referencia a la necesidad convertir a las universidades en fuentes de desarrollo local, sin embargo no se constató en ninguna fuente las vías para materializar este objetivo, a partir de la contribución de un proceso administrativo y financiero eficiente y orientado al cliente en el contexto universitario.
- Ningún autor de los consultados, hace referencia a la totalidad de elementos que concurren en el control de la gestión administrativa en la universidad.
- No se encontró en la bibliografía referencia a algún estudio o propuesta que plantee una metodología para el control de la gestión administrativa en la universidad integrando los diferentes procesos que concurren en el mismo.
- No existe referencia a criterios o indicadores que permitan dimensionar la contribución de la gestión administrativa universitaria a la organización.
- En la mayoría de los casos, se mantiene un enfoque retrospectivo y estático del control con énfasis en lo económico financiero y sin proyecciones de mejora continua, quedando al margen elementos tan importantes como la contribución a la calidad y excelencia universitaria.

CAPÍTULO 2. DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ESPOCH

2.1 Fundamentación general de la metodología

La metodología que se propone en este libro constituye una herramienta clave para el perfeccionamiento de la gestión en la universidad, es un instrumento metódico, inter y multidisciplinar, un permanente diagnóstico de la realidad, de previsión de necesidades, de toma de decisiones y acciones para satisfacerlas; con este instrumento de gestión se pretende continuar fomentando una cultura de control y mejora continua con el fin de alcanzar altos estándares de calidad en todos los procesos universitarios.

La metodología para el control de la gestión administrativa ha sido elaborada sobre la base de un enfoque participativo, implementado en una serie de talleres de análisis y debate sobre los logros y deficiencias obtenidos en la ejecución del trabajo en los años 2010 a 2013, así como los resultados de la autoevaluación institucional con fines de acreditación y en la caracterización de la situación local, nacional y mundial actual en el marco del desarrollo de la educación superior.

Premisas para la aplicación de la metodología.

- Existencia y compromiso por parte de la dirección con el enfoque de la gestión estratégica.
- Comprobar el nivel de formación existente entre el personal implicado en los temas de: filosofías de mejora, control de gestión y actuación en consecuencia para lograr la comprensión de la metodología.
- Que los directivos estén motivados en perfeccionar su sistema de control de gestión para ser utilizado como instrumento de mejora continua de la institución.
- Tener identificados los agentes de cambio que incidirán en la motivación de los demás implicados, para llevar a cabo el proceso de mejoramiento y/o perfeccionamiento de las herramientas, técnicas, métodos y mecanismos de control existentes.

Principios

Consistencia lógica: a partir de la estructura, secuencia lógica, interrelación de aspectos y coherencia interna.

Flexibilidad: potencialidad de aplicarse a otras instalaciones con características no necesariamente idénticas a las seleccionadas dentro del universo de estudio.

Sistematicidad: permite el mantenimiento de un control y vigilancia sistemático sobre las variables de estudio y la evolución del desempeño de la organización, sus procesos y subprocesos estudiados, lo que facilita a su vez, un proceso de retroalimentación que contribuye a la toma de decisiones efectivas.

Trascendencia: las decisiones y acciones derivadas de su proceder tienen un impacto significativo, no solo en los procesos y subprocesos estudiados sino también en el resto del sistema organizacional y su entorno.

En la figura 2.1, se muestra la representación gráfica de la metodología para el control de la gestión administrativa de Institución de Estudios Superiores (IES).

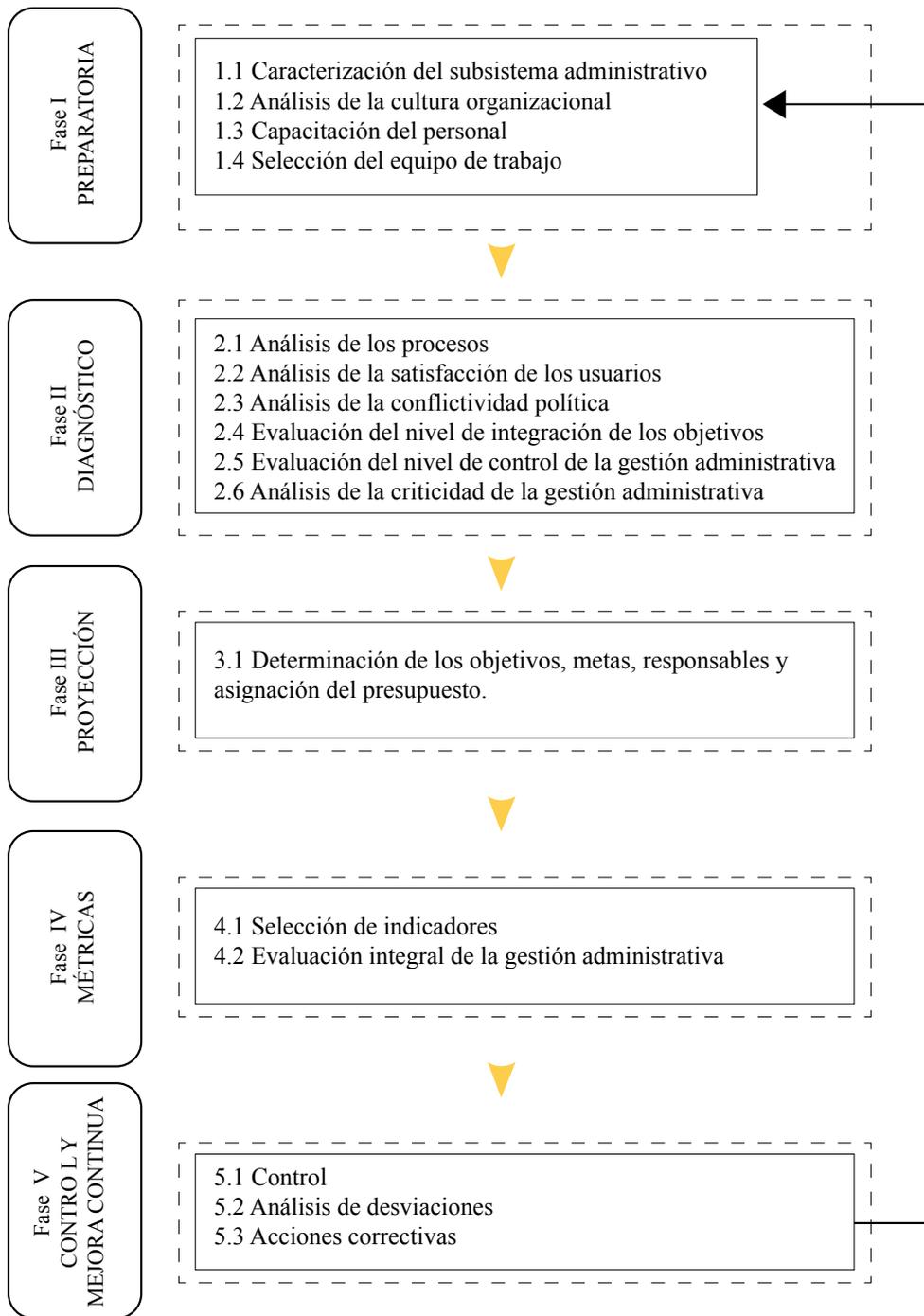


Figura 2.1 Representación gráfica de la metodología

2.2 Desarrollo de la metodología

2.2.1 Fase I: preparatoria

2.2.1.1 Caracterización del subsistema administrativo

Esta etapa incluye hacer una descripción del sistema a partir de las características que están presentes, los recursos materiales o humanos que en él intervienen, así como la determinación de las funciones generales y actividades básicas, el método y estructuras organizativas, las políticas y procedimientos clave. Para la ejecución de este paso se pueden emplear técnicas de análisis, de recopilación de información, indicadores técnicos-organizativos, organigramas y otros.

2.2.1.2 Valoración de la cultura organizacional

No existe una cultura superior a otra. Ello ha sido establecido por los estudiosos de la antropología, y el punto clave es que no se puede decir que la cultura de una nación sea superior a la de otra solo porque se considera que ha sido la causante del desarrollo intelectual o económico de esa nación. Salzman (1977) proporciona un criterio para evaluar una cultura: “La única medida que puede existir para poder evaluar una cultura es el grado en que esta ayuda al grupo o al país, a responder a los retos que se le presentan.”

Según Abravanel (1994), citado por Espinosa Infante,(1999), la cultura organizacional es un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, entre otros). Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales tales como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas.

Algo fundamental para alcanzar la calidad que se le impone a las instituciones universitarias es desarrollar la capacidad de liderazgo en sus directivos para que estos arrastren a los subordinados al cumplimiento de las metas de la organización; para ello, todo estilo de dirección implica una relación, es decir, una forma de relación dirigente subordinado. Las interrelaciones entre jefe-subordinado entran en los factores que determinan el clima sociopsicológico en que se desarrolla un grupo o colectivo y para lograrlo en un nivel adecuado, se exige

un trabajo educativo por parte de los que ejercen la dirección de los procesos universitarios. Para realizarlo de forma efectiva es indispensable que el directivo conozca cuáles son las motivaciones e intereses de sus subordinados, sus normas y sepa apreciar cuáles son las características de personalidad que distinguen a cada uno de ellos para encaminarlos al logro del bien común.

En el anexo 1, se presentan dos encuestas que permiten evaluar tanto el liderazgo como la cultura predominante en el subsistema administrativo.

2.2.1.3 Capacitación del personal

Como resultado del análisis de la cultura organizacional, se debe garantizar que el personal administrativo comprenda la filosofía de gestión de la organización enfocada hacia la calidad de los procesos en función de garantizar la eficiencia y satisfacción de los usuarios, al mismo tiempo, se debe comprender las técnicas, herramientas y variables que se consideran en la gestión administrativa para garantizar el funcionamiento de los procesos claves. También, asegurar el compromiso explícito de los directivos y que estos generen las acciones necesarias para lograr el compromiso del resto de los responsables de las diferentes actividades.

En este contexto, usarán informaciones del departamento de Talento Humano referidas en informes de detección de necesidades de aprendizaje, resultados de la evaluación de desempeño, resultados de la evaluación institucional, resultados de la valoración de la cultura organizacional y de las necesidades de formación que genera la metodología de control de la gestión administrativa en la universidad.

2.2.1.4 Selección del equipo de trabajo

Para seleccionar los miembros del equipo de trabajo, se propone el procedimiento de Hurtado de Mendoza y Méndez (2007).

1. Confeccionar una lista inicial de las personas que puedes cumplir los requisitos para ser expertos en la materia que se va a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que posee sobre la materia. Para ello, se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema que se va a estudiar.

E S C A L A										
Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										

Fuente: Hurtado de Mendoza y Méndez (2007).

3. Calcular el coeficiente de competencia (K).

Para la evaluación de los especialistas o expertos se utiliza el llamado coeficiente de competencia (K), el cual se determina, de acuerdo con su nivel de conocimiento con respecto al problema que se pretende resolver y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración.

$$K = \frac{K_c + K_a}{2} \tag{2.1}$$

Donde:

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el especialista respecto al problema.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del especialista.

4. Evaluar el nivel de argumentación o fundamentación.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Fuente: Hurtado de Mendoza y Méndez (2007).

5. Seleccionar los aspectos de mayor influencia. Las casillas que sean marcadas por cada experto en la tabla anterior se hacen corresponder a los valores de una tabla patrón que sigue a continuación.

Número	Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
1	Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,2	0,1
2	Su experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

3	Trabajos de autores nacionales	0,05	0,05	0,05
4	Trabajos de autores extranjeros	0,05	0,05	0,05
5	Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05
6	Su intuición	0,05	0,05	0,05

Fuente: Hurtado de Mendoza y Méndez (2007).

6. Calcular el coeficiente de argumentación (K_a) de cada especialista.

$$Ka = \sum_{i=1}^6 ni \quad (2.2)$$

Donde:

K_a : coeficiente de argumentación

n_i : valor correspondiente a la fuente de argumentación i

7. Una vez obtenidos los valores del coeficiente de conocimiento (K_c) y el coeficiente de argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del coeficiente de competencia que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación.

8. Posteriormente, los resultados se valoran en la siguiente escala:

$0,8 < K < 1,0$ coeficiente de competencia alto

$0,5 < K < 0,8$ coeficiente de competencia medio

$K < 0.5$ coeficiente de competencia bajo

Para determinar el nivel de concordancia de los miembros del equipo se sugiere emplear el coeficiente de concordancia W de Kendall a través del *software* SPSS.

2.2.2 Fase II: diagnóstico

El diagnóstico constituye la segunda fase de la metodología. En esta fase se debe realizar una comunicación interactiva a todo el personal involucrado, resaltando la necesidad y la importancia del estudio; debe crearse además una planificación del desarrollo del mismo en la que se reconozcan claramente cada una de las etapas, responsables y tiempo de duración estableciéndose un responsable profesional para la organización del mismo.

2.2.2.1 Análisis de los procesos

La investigación refiere la aplicación de un enfoque en procesos, y para el análisis de ello se proponen los siguientes pasos:

1. Selección del proceso objeto de análisis.
2. Análisis del proceso seleccionado.
3. Elaboración del diagrama de flujo del proceso actual.

Paso 1. Selección del proceso objeto de análisis.

En este primer paso, se expondrán los principales argumentos y razones para la selección de un determinado proceso en el área administrativa con el objetivo de realizar un análisis del mismo. Los procesos serán seleccionados de acuerdo a las necesidades y particularidades de la institución. Se tendrá en cuenta su nivel de contribución a la calidad de los procesos claves.

Expuestos estos argumentos, se identifican también los departamentos que se encuentran dentro del proceso escogido. Se expondrá una breve caracterización de cada uno de ellos así como el papel que juegan dentro de los procesos seleccionados.

Paso 2. Análisis del proceso seleccionado.

Este paso incluye dos momentos:

1. Descripción del proceso seleccionado: se confeccionará una Hoja de Descripción de Procesos, que se utilizará para analizar el flujo de trabajo en los diversos procesos y para producir una imagen visual de un proceso, haciéndolo sencillo de entender, discutir y comunicar.

2. Análisis de los subprocessos: para realizarlo es necesario definir los siguientes elementos:

- Título del proceso: cada proceso ha de tener un único nombre con el objetivo de que este sea comprendido por todos los miembros de la organización.
- Finalidad del proceso: es una declaración escueta de lo que el proceso pretende conseguir. Es necesario que, en la declaración, se indiquen los beneficios del cliente del proceso.
- Clientes del proceso: son todos aquellos que reciben la salida del proceso. El contenido del proceso determina los clientes del proceso.
- Proveedores del proceso: son todos aquellos que proporcionan entradas al proceso. El contenido del proceso determina los proveedores del mismo.
- Contenido del proceso: identifica los límites del proceso objeto de estudio. Los límites definen dónde empieza y termina el proceso, y determina qué actividades están incluidas y excluidas del análisis. Ello refiere:
 - » Inicio del proceso: este es el primer paso del proceso. La entrada para este paso siempre proviene de fuentes externas al proceso.
 - » Fin del proceso: es el último paso necesario para alcanzar la finalidad del proceso. El que recibe la salida final de este paso siempre es externo al proceso.
 - » Actividades incluidas: son las actividades de que se compone el proceso y que serán detalladas en el diagrama de procesos.
 - » Actividades excluidas: estas actividades proporcionan entradas o aceptan salidas de las actividades incluidas en el diagrama, pero no se indicarán detalladamente en el diagrama.

- » Insumos o entradas del proceso: son todas las informaciones, servicios, personas, materiales y recursos financieros necesarios para realizar las actividades del proceso.
- » Salidas del proceso: son todas las informaciones, servicios, personas, materiales y recursos financieros que resultan del proceso.

Paso 3. Elaboración del diagrama de flujo del proceso actual.

Este paso consiste en la elaboración de un diagrama de flujo que muestre la secuencia de actividades que actualmente se necesitan para producir la salida del proceso. El flujo de actividades que aparecerá en cada proceso será el que realmente se produce y estará basado en el análisis realizado en el paso anterior.

Se nombra flujo de procesos actual a la representación detallada de todos los pasos que realmente ocurren en el proceso.

Para la realización del flujo de procesos, se utilizará la herramienta llamada diagrama de flujo de procesos, la cual es una herramienta de planificación y análisis que se emplea para:

- Definir y analizar procesos de manufactura, ensamblado o servicios.
- Construir una imagen de los procesos etapa por etapa para su análisis, discusión o con propósitos de comunicación.
- Definir, estandarizar o encontrar áreas de un proceso susceptibles de ser mejoradas.

El diagrama de flujo de procesos se concentra en una función o actividad específica. Constituye una representación visual de un proceso a través de una simbología establecida al efecto (Pérez Fernández de Velasco, J. A 2010).

2.2.2.2 Detección de fallas

Este análisis se refiere a detectar las posibles fallas de cada proceso y los principales requerimientos que el cliente espera del servicio que recibe en el destino turístico. Sobre esta base se procederá a la propuesta de mejoras para los procesos analizados. Este análisis tiene en cuenta dos momentos: detección de las fallas y principales requerimientos del cliente, y proposición de mejoras.

A continuación se muestran dos instrumentos que facilitan la evaluación de los procesos. Ellos son:

1. Matriz fallas-procesos. Mide la intensidad en que las fallas afectan el proceso evaluado.

Fallas identificadas	Proceso 1	Proceso 2	Proceso n
Falla 1				
Falla 2				
.....				
Falla n				

Tabla 2.4 Matriz de fallas-proceso

2. Matriz requisitos del cliente-procesos. Mide la intensidad en que los requisitos del cliente son satisfechos por el proceso evaluado.

Fallas Identificadas	Requisito 1	Requisito 2	Requisito n
Falla 1				
Falla 2				
.....				
Falla n				

Tabla 2.5 Matriz de fallas-requisitos.

2.2.2.3 Análisis de la satisfacción de los usuarios de los servicios de apoyo

El término satisfacción del cliente refiere el estado del cliente tras un juicio comparativo de los resultados de los requisitos del producto o servicio (evaluación global) respecto a sus expectativas; esta evaluación se sustenta en la integración de valoraciones parciales establecidas para los requisitos que componen el servicio, pero no sobre todos en igual medida, sino con respecto a aquellos considerados esenciales (Bigné, Moliner y Callarisa, 2000; Price, y Chen, E. E. 2010).

En el contexto de la gestión administrativa universitaria existe una serie de servicios que tienen una incidencia directa tanto en los estudiantes, trabajadores y comunidad en sentido general; tal es el caso de los servicios de Bienestar Politécnico como alimentación, salud, librería, copadoras, cafeterías, orientación vocacional y profesional, cuidado infantil, entre otros.

Para conocer la satisfacción, se propone aplicar una herramienta que permite valorar la percepción del servicio, conocer las expectativas de los usuarios y evaluar el desempeño en aspectos verdaderamente clave para los clientes, abarcando todos los procesos de una manera integrada, permitiendo la identificación de mejoras y la proyección de un mejor nivel de servicio al cliente que será traducido a través de los procesos. Para ello se proponen los pasos siguientes:

Paso 1. Caracterización de los usuarios

Este paso incluye la realización de una caracterización general de los usuarios, tratando aspectos tales como: quiénes son, dónde están ubicados, ver cómo se realiza el establecimiento de compromisos por parte de la organización de acuerdo al servicio brindado.

Paso 2. Segmentación de los usuarios y determinación del tamaño de muestra para encuestar.

El objetivo de este paso es conocer la valoración por categoría o estratos de usuarios. El primer paso será, por tanto, la segmentación de los mismos. Una vez seleccionados los segmentos de usuarios sobre quienes se van a investigar, se debe determinar el tamaño de la muestra para encuestar.

Paso 3. Aplicación del modelo SERVQUAL

El Modelo SERVQUAL de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993), propone que la calidad de servicio se puede estimar a partir de cinco dimensiones:

- Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales para comunicaciones.
- Fiabilidad: habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
- Capacidad de respuesta: buena disposición para ayudar a los usuarios y servirles de forma rápida.
- Seguridad: conocimiento y cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir seguridad y confianza.
- Empatía: cuidado y atención individualizada que la institución proporciona a sus usuarios.

El cuestionario SERVQUAL se realiza sobre la base de una serie de ítems relacionados con las dimensiones anteriormente mencionadas.

Con la información obtenida del cuestionario, que se muestra en el anexo 2, se calculan las percepciones menos las expectativas para cada pareja de afirmaciones (brecha), a través de un análisis cuantitativo que suele incluir el cálculo de puntuaciones medias para cada dimensión a partir de los ítems que la integran y también se calcula el índice de satisfacción. Al efecto se propone la siguiente relación:

$$EDm_i = \left[\frac{\sum_{j=1}^N (P_{ij} - E_{ij})}{N} \right] * K_i \quad (2.3)$$

Donde:

EDm_i : evaluación de la calidad del servicio en la dimensión i

K_i : peso de importancia que otorga el cliente a la dimensión i

P_{ij} : puntuaciones de las percepciones j en la dimensión i

E_{ij} : puntuaciones de las expectativas j en la dimensión i

N : cantidad de ítems que componen la dimensión

Para hacer el análisis de esta puntuación se tiene en cuenta que si:

- $EDm_i < 0$; no se cumplen las expectativas de los usuarios
- $EDm_i = 0$; se cumplen las expectativas de los usuarios
- $EDm_i > 0$; se sobre cumplen las expectativas

Después de la aplicación del método SERVQUAL, una herramienta que facilita la creación de planes de acción es la gráfica para comparar expectativas y percepciones de los usuarios. Las percepciones se ubican en el eje de las abscisas y las expectativas en el eje de las ordenadas. El objetivo de esta gráfica es identificar en que cuadrante quedan ubicados cada uno de los puntos (P ; E), ya que cada cuadrante implican cursos de acciones diferentes.

EXPECTATIVAS (E)	MEJORAR	EXPLORAR Y VIGILAR	A L T O
	VIGILAR	CHEQUEAR INVERSIÓN DE RECURSOS	B A J O
	BAJO	ALTO	
	PERCEPCIONES (P)		

Figura 2.2 Matriz para la toma de decisiones
Fuente: Adaptado de Zeithaml, Berry y Parasuraman, (1993).

El curso de acción según el cuadrante de clasificación es el siguiente:

- Explotar y vigilar: son los requisitos que tienen mucha importancia para el cliente y que están bien evaluados según sus percepciones. Deben mantenerse los estándares de calidad alcanzados.
- Mejorar: en este cuadrante clasifican los requisitos que son muy importantes para el cliente pero se están evaluando mal, por lo que cada uno de los puntos representa un área de oportunidad en la organización en la que debe aplicarse.
- Vigilar: en este cuadrante se ubican requisitos que son de baja importancia y tienen también una evaluación baja. Estos aspectos se deben vigilar ya que cualquiera de ellos puede convertirse en un aspecto importante con el transcurso del tiempo.
- Chequear inversión de recursos. incluye requisitos que no son de mucha importancia para el cliente y que están recibiendo muy buenas evaluaciones. Aquí vale la pena detenerse un poco para chequear si no se está invirtiendo capital innecesario en aspectos que no lo ameritan.

2.2.2.4 Análisis de la conflictividad política que genera la gestión administrativa en la universidad.

En este epígrafe se determina el nivel de conflictividad política que genera la gestión administrativa de la universidad y que influye decisivamente en el cumplimiento de su misión.

Este análisis permite brindar elementos de juicio, sobre la conflictividad política con el fin de posibilitar en primer lugar una profunda reflexión de los principales agentes involucrados en el tema, que les permita evaluar si los objetivos, metas y estrategias de acción que se vienen planteando son o no los más adecuados y realistas.

Es de esperar que este proceso de reflexión sirva a su vez para generar formas y mecanismos más eficaces y eficientes que redunden en beneficio de las diferentes partes y de la sociedad en su conjunto. Para ello, es necesario definir estados situacionales y factores para el análisis. Los estados situacionales permiten generar las condiciones para determinar un problema y factor desencadenante del conflicto en cada uno de los factores situacionales requeridos para el análisis: económico-financiero, tecnológico, ambiental y social. (Donoso, Paraela y Sánchez, 2017)

En este contexto, se definen indicadores de cada uno de los estados situacionales; los mismos deben ser descritos (cualitativamente) y calificados (cuantitativamente) para definir un índice de conflictividad de cada estado situacional y su afectación para definir el estado situacional en la organización

A continuación se exponen los problemas económicos-financieros y sociales.

Problemas con influencia política	Indicadores	Definición operacional	Meta
1- ¿Existen gratuidades indebidas de recursos materiales y financieros?	Nivel de corrupción en el manejo de recursos materiales y financieros	Cantidad de casos de corrupción por manejos materiales y financieros en el año.	-
2. ¿Cómo se gestionan las obligaciones tributarias en la cuantía y fecha establecida?	Nivel de eficiencia de la política tributaria de la universidad	Pagos ejecutados/ Pagos planificados en el período	95 %

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

3. ¿Cuál es el estado de las obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)?	Nivel de actualidad de pagos al IESS	Total de pagos al IESS/ Volumen total de deuda en el período	98 %
4. ¿La gestión de los problemas económicos y financieros demanda la intervención de la institucionalidad pública y también de la sociedad civil?	Grado en que el gobierno debe intervenir en la gestión de los conflictos económicos y procesar sus demandas	Gastos incurridos en la solución de conflictos/ Total de gastos presupuestados al efecto	Menos 20 %
5. ¿Los problemas económicos y financieros, están presentes en los medios de comunicación? ¿de qué manera?	Nivel de intensidad en que están presentes en los medios de comunicación los problemas económicos financieros	Cantidad de vistas públicas por conflictos políticos en el período/ Total de vistas públicas en el año.	-
6. ¿La inestabilidad laboral, incumplimiento de pagos, incumplimiento de las políticas de remuneraciones y la falta de control sobre las políticas de empleo, implican movilizaciones sociales que agudicen la problemática en el territorio?	Nivel de incidencia del incumplimiento de las normas de contratación laboral	Cantidad de contratos impugnados por el Ministerio de Relaciones Laborales/ Total de contratos del período Cantidad de reclamos salariales en el período/ Total de reclamos del año	- Menos del 10 %
7. ¿Los daños y perjuicios económicos provocados a la entidad sobre los recursos materiales, económicos y financieros, repercuten en sus objetivos, metas y resultados?	Grado en que los daños y perjuicios económicos provocados a la entidad sobre los recursos materiales, económicos y financieros, repercuten en sus objetivos, metas y resultados	Cantidad de objetivos incumplidos por ineficiencia en el manejo de recursos/ Total de objetivos del período	-

<p>8. ¿Las acciones de auditoría, supervisión y control que se realizan son efectivas en la minoración de los daños y perjuicios económicos causados al patrimonio público</p>	<p>Nivel de efectividad de las acciones de auditoría, supervisión y control</p>	<p>Total de auditorías ejecutadas/ Total de auditorías planificadas</p> <p>Promedio del valor de los indicadores obtenidos / promedio de la meta propuesta)</p> <p>Cantidad de acciones correctivas que se cumplieron en el tiempo establecido inicialmente / Cantidad de acciones correctivas levantadas</p>	<p>100 %</p> <p>Mayor al 80 %</p> <p>100 %</p>
<p>9. ¿Existe transparencia en la ejecución del presupuesto?</p>	<p>Nivel de transparencia en la gestión presupuestaria</p>	<p>Reclamos atendidos/ Reclamos recibidos</p> <p>Cantidad de sanciones y decisiones contra funcionarios/ Número de denuncias</p>	<p>100%</p> <p>-</p>
<p>10. ¿Existen gratuidades indebidas de recursos materiales y financieros?</p>	<p>Nivel de corrupción en el manejo de recursos materiales y financieros</p>	<p>Cantidad de gratuidades indebidas detectadas/ Total de gastos del período</p> <p>Valor de las gratuidades indebidas/ Presupuesto de la institución</p> <p>Costo de oportunidad de las gratuidades indebidas</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>

Tabla 2.6. Problemas económicos-financieros de influencia política en la gestión administrativa

Es preciso destacar que, por las características de los indicadores presentados (cualitativos) y la complejidad de su determinación exacta, los mismos se apoyan en encuestas a partir de escalas de puntuación que denotan un resultado integrador. Tal es el caso de la transparencia en la gestión. Al respecto se aplican encuestas en diferentes momentos del año que miden: el grado de información de la ejecución presupuestaria en el sitio web de la institución, la existencia de mecanismos para presentar los reclamos, accesibilidad y claridad de los procesos burocráticos, esfuerzos anticorrupción, entre otros. Del mismo modo, teniendo

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

en cuenta que la meta refiere el valor, numérico proyectado del indicador en algunos casos no se define valor ya que el valor deseado es cero, lo que significa la no ocurrencia del suceso.

En la tabla 2.7, se muestran los problemas de tipo social que tienen influencia en la gestión administrativa de la universidad. También pueden ser considerados problemas de tipo tecnológico y ambiental (anexo 3) si resultaran pertinentes. A modo de ejemplo se muestran los problemas de tipo social.

Problemas con influencia política	Indicadores	Definición operacional	Meta
1. ¿Los espacios de bienestar para la comunidad politécnica brindan un servicio satisfactorio para un adecuado proceso educativo?	Nivel de servicio de los espacios de bienestar para la comunidad	Percepción de la calidad del servicio recibido/ Expectativa del servicio. Estos resultados emanan de encuestas de satisfacción de expectativas de los usuarios	Mayor 80 %
2. ¿La normativa del servicio de becas para estudiantes de la ESPOCH aprobada con resolución No. 584.CP.2012 resulta efectiva?	Nivel de efectividad de la normativa del servicio de becas	Requisitos evaluados satisfactoriamente/ Total de requisitos de la normativa	100 %
3. ¿La política de acción afirmativa y el reglamento de atención a estudiantes con discapacidad refiere impacto positivo en la comunidad?	Nivel de atención a estudiantes discapacitados	Cantidad de estudiantes discapacitados atendidos/ Total de estudiantes discapacitados Cantidad de estudiantes discapacitados satisfechos/ Total de estudiantes atendidos en el período	100 %
4. ¿Cómo se emplea el presupuesto para proyectos sociales como parte del bienestar politécnico?	Nivel de utilización del presupuesto en proyectos de bienestar politécnico	Valor del presupuesto ejecutado en proyectos de bienestar politécnico/ Valor de presupuesto asignado en el período	100 %

5. ¿Cómo es la participación de la mujer en la gestión administrativa de la ESPOCH?	Nivel de participación de mujeres en la gestión administrativa	Cantidad de mujeres directivas/ Total de mujeres que participan en la gestión administrativa	30 %
---	--	--	------

Tabla 2.7 Problemas sociales de influencia política en la gestión administrativa

Las relaciones de cálculo para los índices de conflictividad son las siguientes:

$$IcPS = \sum_{i=1}^n PS_i * W_i \quad (2.4)$$

$$IcPEF = \sum_{i=1}^n PEF_i * W_i \quad (2.5)$$

$$IcPA = \sum_{i=1}^n PA_i * W_i \quad (2.6)$$

$$IcPT = \sum_{i=1}^n PT_i * W_i \quad (2.7)$$

Los valores correspondientes a PS_i , PEF_i , PA_i , PT_i se asignan a partir de una escala tipo Likert que refiere un formato (opcional) de 1 a 5 puntos o de 0 a 5 puntos.

Los valores de w_i se hallan en el intervalo: $0 < w_i < 1$

Donde:

n: cantidad de factores i asociados a los problemas, $i=1,2,3,\dots,n$

IcPS: índice de conflictividad política que genera la gestión administrativa con relación a los problemas sociales.

IcPEF: índice de conflictividad política que genera la gestión administrativa con relación a los problemas económicos y financieros

IcPA: índice de conflictividad política que genera la gestión administrativa con relación a los problemas ambientales

IcPT: índice de conflictividad política que genera la gestión administrativa con relación a los problemas tecnológicos

W_j: factor de ponderación asociado al problema j.

PS_i: evaluación del indicador i asociado al problema social

PEF_i: evaluación del indicador i asociado al problema económico financiero

PA_i: evaluación del indicador i asociado al problema ambiental

PT_i: evaluación del indicador i asociado al problema tecnológico

El Índice de Conflictividad Política General, (ICP), es la media aritmética de los índices calculados anteriormente. Su influencia en la situación de la organización se determina a través de la siguiente regla de decisión.

Influencia de la conflictividad política	Débil	Media	Alta	Muy Alta
Intervalo de evaluación cuantitativa	0-2	2,1- 3	3,1- 4	4,1- 5

Tabla 2.8 Regla de decisión

2.2.2.5 Evaluación del nivel de integración de los objetivos estratégicos de la universidad en el subsistema administrativo

Esta evaluación tiene en cuenta las principales funciones del *management* y su relación con el control de gestión a partir de las evaluaciones que se obtienen de la aplicación de la lista de chequeo diseñada al efecto. La misma se realiza a partir del cálculo de un indicador global que tiene en cuenta el estado de la planificación, organización y control de la gestión administrativa. El indicador global refiere el nivel de integración de los objetivos del área y/o proceso seleccionado con el nivel estratégico de la organización.

Para evaluar la lista de chequeo (anexo 4) es necesario determinar el estado de los diferentes elementos que se analizan. El mismo se determina a través de

una escala con valores de 1 a 3 que representan los estados de bajo, medio y alto, respectivamente y al mismo tiempo constituyen factores de ponderación.

De modo general la evaluación de un estado particular de la planificación, la organización o el control de la gestión administrativa puede ser calculada a través de la siguiente relación:

$$\sum (\text{factor de ponderación}) * (\text{evaluación de los estados}) / \sum \text{ponderaciones} \quad (2.8)$$

Luego de ser evaluado el estado en que se encuentra cada uno de los diferentes elementos que se analizan, se utilizan pesos específicos expresados en porcentaje.

De ello resultan los indicadores siguientes:

$$IndPfc = \frac{\sum_{ip=1}^{mp} (EP_{ip} - W_{ip})}{P_{m\acute{a}x}} \quad (2.9)$$

$$IndPfc = \frac{\sum_{io=1}^{mo} (EO_{io} - W_{io})}{P_{m\acute{a}x}} \quad (2.10)$$

$$IndCtr = \frac{\sum_{ic=1}^{mc} (EC_{ic} - W_{ic})}{P_{m\acute{a}x}} \quad (2.11)$$

$$IndGlobal = IndPfc * W_p + IndOrg * W_o + IndCtr * W_c \quad (2.12)$$

Donde:

mp: cantidad de parámetros que evaluar con relación a la planificación

mo: cantidad de parámetros que evaluar con relación a la organización

mc: cantidad de parámetros que evaluar con relación al control

W_{ip} , W_{io} , W_{ic} : peso en importancia del parámetro en la planificación, organización y control respectivamente.

$IndPfc$: indicador de planificación

$IndOrg$: indicador de organización

$IndCtr$: indicador de control

$IndGlobal$: indicador global

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

P_{max} : puntuación máxima

E_{Pi} : valor del estado del parámetro i de planificación según la escala.

E_{Oi} : valor del estado del parámetro i de organización según la escala.

E_{Ci} : valor del estado del parámetro i de control según la escala.

W_p, W_o, W_c : refieren los pesos específicos (%), para determinar el indicador global.

Condición: ($W_p + W_o + W_c = 1$)

2.2.2.6 Análisis del nivel de riesgos de la gestión administrativa

A través del siguiente procedimiento, se realiza el análisis de los riesgos.

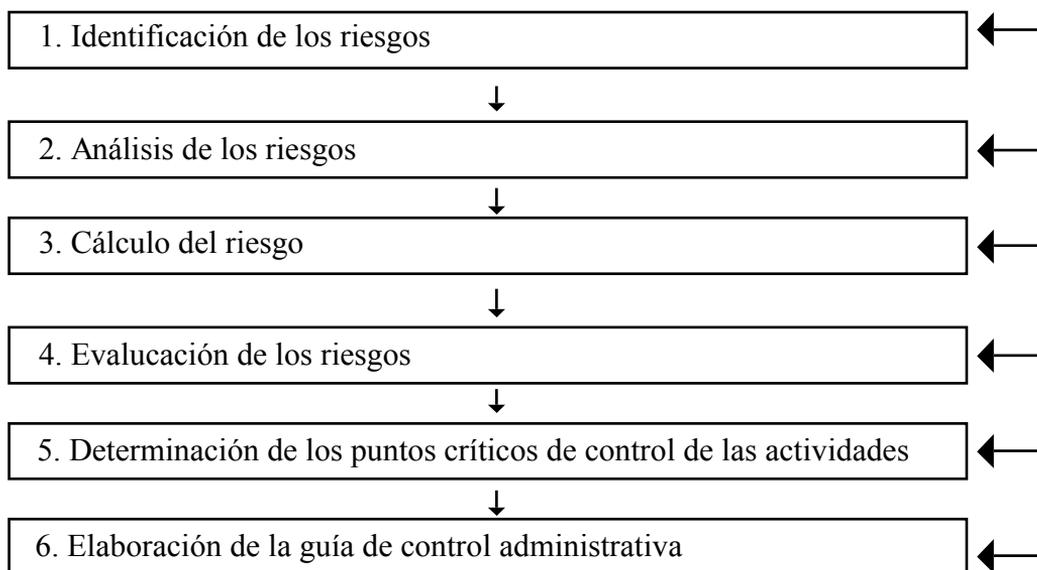


Figura 2.3 Procedimiento de análisis de los riesgos en la gestión administrativa de la universidad

El procedimiento, desde el punto de vista metodológico, es como sigue a continuación:

PASOS

Paso 1. Identificación de los riesgos

Para la identificación del riesgo es conveniente partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. Resulta difícil generalizar los riesgos porque las condiciones y operaciones son diferentes en las distintas organizaciones; pero, existen formas de identificarlos y para ello pueden ser empleadas algunas de las siguientes herramientas: registros internos, listas de chequeo, cuestionarios de análisis de riesgos, flujos de procesos, análisis financiero, inspecciones, entrevistas, tormenta de ideas, entre otras.

Teniendo en consideración que la organización objeto de estudio es una entidad pública, se ha considerado que los daños y perjuicios económicos provocados a la misma, sobre los recursos materiales, económicos, financieros, y naturales, repercuten en sus objetivos, metas y resultados; por consiguiente, tienen un impacto negativo para la economía del país, requiriéndose para su disminución identificar las causas que los originan. En tal sentido, en correspondencia con el análisis de la bibliografía especializada revisada se proponen las dimensiones de riesgos: gestión presupuestaria, eficiencia, legalidad de las operaciones, disponibilidad y uso del financiamiento, calidad. Por cada dimensión se definen riesgos particulares.

En este paso del procedimiento se propone la elaboración de un mapa de riesgos que refiere un inventario de los mismos a partir de su definición, el nivel de vulnerabilidad (entiéndase la capacidad y posibilidad de responder o reaccionar a una amenaza o de recuperarse de un daño) y otros aspectos relevantes según muestra la tabla 2.8.

El nivel de severidad puede ser evaluado por el equipo de trabajo siguiendo la escala siguiente: alto (3 puntos), medio (2 puntos) y bajo (1 punto). La decisión será por el consenso del equipo de trabajo.

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

Gestión administrativa								
Proceso de apoyo:								
Dimensión	Origen		Proyección	Caracterización de respuesta	Posibles efectos			
	Interno	Externo			C	E	S	O

Tabla. 2.8 Mapa de riesgos

Legenda: en posibles efectos, C representa costos, E economía, S satisfacción de requisitos de calidad (acreditación de carreras o evaluación institucional), O otros posibles efectos en otra variable (imagen, seguridad, motivación, entre otras).

La caracterización de respuesta supone varios estados: autoevaluación, medición del desempeño, auditoría interna.

Paso 2. Análisis del riesgo

Para el desarrollo de este paso, se han considerado los enfoques desarrollados por Cepeda (1997), Atehortúa (2005) y Armenta, Ehrhardt y Argumedo (2012).

El objetivo de este paso es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos sobre la base de la información ofrecida por los mapas elaborados en la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información sobre el mismo, de su origen y la disponibilidad de los datos. Para adelantarlos, es necesario diseñar escalas que pueden ser cuantitativas o cualitativas o una combinación de las dos.

Se han establecido tres aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados. Estos son: probabilidad de ocurrencia, severidad y capacidad de control. Los mismos se detallan a continuación.

Probabilidad de ocurrencia: la posibilidad de ocurrencia del riesgo. Esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya presentado nunca.

Severidad: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Capacidad de control: refiere la existencia de un proceso, política, procedimiento, práctica u otra acción existente en la institución que actúa para minimizar el riesgo negativo o potenciar oportunidades positivas.

La descripción de las escalas empleadas se muestra a continuación.

POSIBILIDAD	DESCRIPCIÓN	ESCALA
ALTA	Es muy factible que el hecho se presente.	3
MEDIA	Es factible que el hecho se presente.	2
BAJA	Es muy poco factible que el hecho se presente.	1

Tabla 2.9 Escala de posibilidades del riesgo

EFEECTO	DESCRIPCIÓN	ESCALA
ALTA	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto efecto sobre la gestión administrativa de la institución.	5
MEDIA	Si el hecho llegara a presentarse, tendría un efecto medio sobre la gestión administrativa de la institución.	10
BAJA	Si el hecho llegara a presentarse, tendría un bajo efecto sobre la gestión administrativa de la institución.	15

Tabla 2.10 Escala de efecto del riesgo

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

CAPACIDAD DE CONTROL	DESCRIPCIÓN	ESCALA
ALTA	Si el riesgo se presenta, tendría alta capacidad de control por parte de la gestión administrativa de la institución.	1
MEDIA	Si el riesgo se presenta, tendría media capacidad de control por parte de la gestión administrativa de la institución	2
BAJA	Si el riesgo se presenta, tendría baja capacidad de control por parte de la gestión administrativa de la institución.	3

Tabla 2.11 Escala de capacidad de control del riesgo

Paso 3. Cálculo del riesgo

La formulación para determinar el riesgo es como sigue:

$$Riesgo = Severidad * Posibilidad de Ocurrencia \quad (2.13)$$

Teniendo en cuenta que el efecto puede ser influenciado por la capacidad de control de la institución. La severidad puede ser estimada del siguiente modo:

$$Severidad = efecto * capacidad de control \quad (2.14)$$

Paso 4. Evaluación de los riesgos

Consiste en comparar el nivel de riesgo encontrado durante el análisis contra criterios de riesgos previamente establecidos. De esta evaluación, se obtiene una lista priorizada de los riesgos. La tabla 2.12 muestra el patrón de evaluación de riesgos según una escala previamente establecida. Los riesgos se han priorizado como aceptables, tolerables, moderados, importantes e inaceptables. Las escalas refieren flexibilidad en cuanto a los intervalos para la clasificación excepto para la severidad alta.

POSIBILIDAD	Valor			
Alta	3	Intervalo[15,59] Zona de Riesgo Moderado: Prevenir el riesgo	Intervalo[60,134] Zona de Riesgo Importante: Prevenir el riesgo Proteger la institución Compartir el riesgo	135 Zona de Riesgo Inaceptable: Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger la institución Compartir el riesgo
Media	2	Intervalo [10,39]. Zona de Riesgo Tolerable: Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	Intervalo [40,89] Zona de Riesgo Moderado: Prevenir el riesgo Proteger la institución Compartir el riesgo	90. Zona de Riesgo Importante: Prevenir el riesgo Proteger la institución Compartir el riesgo
Baja	1	Intervalo [5,19]. Zona de Riesgo Tolerable: Aceptar el riesgo	Intervalo [20,44] Zona de Riesgo Tolerable: Proteger la institución Compartir el riesgo Moderada: 20	45. Zona de Riesgo Moderado: Proteger la institución Compartir el riesgo
SEVERIDAD		Leve: 5	Moderada: 20	Alta: 45

Tabla 2.12. Matriz de evaluación de riesgos

Fuente: Adaptado de Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Norma Técnica Colombiana, NTC - 5254, primera actualización. Bogotá D.C. septiembre 12, 2006, proceso de gestión de riesgo.

Paso 5. Determinación de puntos críticos de control de las actividades

En este paso del procedimiento, se asumen los principios que establece el sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) para aplicarlos al contexto de la gestión administrativa, de modo que permita centrarse en la prevención y carácter proactivo de la toma de decisiones en el contexto administrativo. Ello supone:

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

- Determinar los puntos críticos de control: supone la determinación de los puntos, procedimientos y fases operacionales que pueden controlarse para eliminar riesgos o reducir al mínimo la probabilidad de que se produzcan. Los puntos críticos de control deben establecerse donde se puede ejercer un control efectivo.
- Establecer un límite o límites críticos, constituyen los parámetros de control en cada punto crítico de control determinado; límites que, de salirse del rango definido, pueden determinar que se materialice un peligro inaceptable que afecte el cumplimiento de los objetivos de eficiencia y satisfacción del cliente en la gestión administrativa.
- Formular las medidas correctivas. con el fin de hacer frente a las desviaciones detectadas al no satisfacerse los criterios de control o límites críticos, se deben formular medidas correctivas específicas.

Paso 6. Elaboración de la guía de control administrativa

Refiere el siguiente formato que se muestra en la tabla 2.12.

RIESGO	PUNTO DE CONTROL LÍMITE CRÍTICO	LÍMITE CRÍTICO
---------------	--	-----------------------

Tabla 2.12 Guía de control del proceso administrativo

2.2.2.7 Análisis de la criticidad del subsistema administrativo

El término criticidad ha sido ampliamente tratado en la literatura revisada. El mismo está asociado a procesos técnicos. Sin embargo, en el contexto de este libro, su enfoque y principios se utilizan en el contexto de la gestión administrativa para facilitar el proceso de toma de decisiones en función de hacer frente a los incumplimientos de los procesos administrativos, para garantizar los objetivos de eficiencia y efectividad así como el cumplimiento de los patrones de calidad que exigen los modelos de acreditación de carreras y de evaluación institucional universitaria.

Si bien el riesgo representa la oportunidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos y el análisis del riesgo, un proceso sistemático para entender la naturaleza del mismo y deducir el nivel del riesgo, la criticidad constituye el análisis del riesgo convertido en una causa de incumplimiento que afecta la misión organizacional y los factores clave de éxito (FCE). El concepto de FCE se basa en la idea de que solo una cantidad limitada de factores son realmente críticos o esenciales para garantizar un rendimiento competitivo por parte de la institución.

De ahí que la criticidad permite establecer la jerarquía o prioridades de procesos, creando una estructura que facilita la toma de decisiones acertadas y efectivas, y permite direccionar el esfuerzo y los recursos a las áreas donde es más importante y/o necesario mejorar la confiabilidad de la gestión administrativa.

La criticidad se estima cuantitativamente, multiplicando la frecuencia de ocurrencia de un problema efectivo por la suma de las consecuencias de la misma, estableciendo rasgos de valores para homologar los criterios de evaluación.

$$\text{Criticidad} = \text{Intensidad de la frecuencia} * \text{Impacto} \quad (2.15)$$

La estimación de la frecuencia de incumplimiento y el impacto total o consecuencia de los mismos se realiza utilizando criterios y rangos preestablecidos.

FRECUENCIA	INTENSIDAD	SIGNIFICADO
ALTA	3	Su ocurrencia refiere más de un 30 % de incumplimiento de los objetivos y afecta de un modo alto la calidad de los procesos.
MEDIA	2	Su ocurrencia refiere hasta un 25 % de incumplimiento de los objetivos y afecta de un modo medio la calidad de los procesos.
BAJA	1	Su ocurrencia refiere hasta un 5 .% de incumplimiento de los objetivos y afecta de un modo medio la calidad de los procesos.

Tabla 2.13. Intensidad de la frecuencia

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

Para la estimación de las consecuencias o impactos en los procesos de gestión administrativa se emplean los siguientes criterios: insatisfacción del talento humano, incumplimiento en el proceso inversionista, incumplimiento en los patrones de calidad del proceso de acreditación universitaria, incumplimiento en el proceso docente, incumplimiento en el proceso de investigación e incumplimiento con el plan de vinculación con la comunidad.

La relación frecuencias-impactos refiere el siguiente comportamiento:

F R E C U E N C I A	3	30	35	40	45	50
	2	5	10	15	20	25
	1	1	2	3	4	5
	IMPACTOS					

Tabla 2.14. Matriz frecuencia-impacto

Los niveles de criticidad quedan como sigue a continuación:

F R E C U E N C I A	3	30	105	120	135	150
	2	10	20	30	40	50
	1	1	2	3	4	5
	IMPACTOS					

Tabla 2.15 Matriz de criticidad

Regla de decisión

Criticidad Alta $50 < \text{Criticidad} \leq 150$

Criticidad Media $10 < \text{Criticidad} \leq 50$

Criticidad Baja $1 \leq \text{Criticidad} \leq 10$

El resultado obtenido de la frecuencia de ocurrencia por el impacto permite “jerarquizar” los problemas Sobre la base de la criticidad. La valoración del nivel de criticidad y la identificación de los problemas más críticos permitirá orientar los recursos y esfuerzos a los procesos que más lo ameriten, así como administrar las acciones de mitigación considerando su impacto en el proceso.

Posteriormente, se establecen acciones de mejora atendiendo a la criticidad del proceso en la gestión administrativa.

2.2.3 Fase III: proyección

2.2.3.1 Determinación de los objetivos, metas, responsables y presupuesto

Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito que se quiere obtener.

Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel, por los objetivos estratégicos, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global y a largo plazo en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo, de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que este presenta, así como de la propia situación interna de la gestión administrativa en la universidad.

Los principios fundamentales que rigen la previsión y la planeación de los objetivos pueden ser resumidos de la forma siguiente:

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

- **Precisión:** deben ser entendidos por todos los subordinados e implicados y poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- **Participación.** es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.
- **Integración:** es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.
- **Realismo:** es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Los objetivos para su cumplimiento refieren determinadas metas o pequeños pasos, así como la asignación de un presupuesto como expresión de los recursos que se necesitan para alcanzar el objetivo final.

2.2.4 Fase IV: métricas

2.2.4.1 Sistema de indicadores

El establecimiento de un sistema de indicadores de gestión en el contexto universitario supone como punto de partida la consideración de algunos elementos teóricos y prácticos que son resultado de la investigación y la experiencia de los autores de este libro. Ellos son:

- Insuficiencias en el nivel de integración de los elementos que concurren en los procesos de gestión económica financiera y la estrategia organizacional en el contexto de instituciones politécnicas.
- La existencia de poca relación de los resultados del desempeño de la gestión administrativa financiera con los indicadores de calidad en las instituciones universitarias.
- Los modelos consultados en su mayoría están relacionados con organizaciones empresariales.

- Pese a la relevancia en la actualidad de este tema, no se percibe en el apartado dedicado a la calidad de las universidades, una medida de la contribución de calidad del servicio administrativo y su impacto en los resultados de la institución.
- Los elementos más tratados en temas de calidad universitaria están relacionados con la acreditación de los procesos académicos e investigativos.

A partir de estas limitaciones, se concibe el sistema de indicadores de control de la gestión administrativa no solo en consideración a los objetivos de la institución, sino también de su contribución al cumplimiento del plan de desarrollo del Ecuador a partir del logro de excelencia y sostenibilidad de sus procesos clave docencia, investigación y vinculación.

El sistema de indicadores debe reportar información oportuna y relevante para la toma de decisiones con enfoque proactivo de modo que posibilite asegurar calidad, eficacia y eficiencia a partir de un clima organizacional caracterizado por su calidez, reciprocidad y complementariedad. Ello supone un enfoque sistémico y de mejora continua a partir de la evaluación de su desempeño con indicadores pertinentes.

Las consideraciones anteriores refieren que la contribución de la gestión administrativa a la calidad y la excelencia de la universidad requieren tomar en cuenta dos premisas:

1. La búsqueda sistemática y continua de la calidad sin perder de vista el concepto de pertinencia, pero desde una perspectiva multidimensional, como lo percibe García Guadilla, (1997), no solo como la atención a necesidades materiales y financieras que emanan de una demanda puntual o perspectiva, sino también en términos de la selección de información más relevante con relación al contexto en que operan las instituciones de educación superior para tomar decisiones efectivas y eficientes.

2. Un enfoque de calidad orientado al cliente y a los procesos con características que lo diferencian de otros contextos y que, en consecuencia, consideran que el mejoramiento continuo solo es posible si se logra mayor grado de participación y compromiso por parte de todos los sectores, grupos y personas interesa-

das en el desarrollo de la universidad para cumplir con los estándares de calidad que establecen los patrones de acreditación.

A partir de las premisas señaladas, se definieron las dimensiones del sistema de indicadores de la gestión administrativa. Ellas son: dimensión económica financiera, bienestar estudiantil, talento humano, logística, mantenimiento y tecnología de la informática y las comunicaciones (TIC). Es preciso señalar que cada dimensión comprende un conjunto de variables e indicadores particulares.

Caracterización de los indicadores

Es generalizada la tendencia en García-Tenorio Ronda, y Pérez Rodríguez, (1999), Barone, et ál (2011) y Martorelli, (2013) a reconocer un indicador como una manifestación observable de un rasgo o característica de una o más variables de interés, susceptibles de evaluación, la cual proporciona información cuantitativa y/o cualitativa acerca de dicha característica.

A continuación se presentan los elementos que permiten caracterizar a los indicadores:

1. Definición: significa darle un nombre al indicador y especificar cómo se realizará su cálculo. Además se recomienda incluir las variables que definirán dicho indicador; es decir, considerar en la definición los aspectos que a continuación se relacionan:

1.1 Nombre: la identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.

1.2 Forma de cálculo: generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy clara la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los indicadores y la manera cómo ellos se relacionan.

1.3 Unidades: la manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los indicadores que se relacionan.

1.4 Objetivo: es necesario definir claramente el objetivo del indicador, su razón de ser, lo cual permitirá conocerlo y expresará el lineamiento, la política que encerrará su medición y lo que se obtendrá de él. Este elemento estará estrechamente relacionado con el objetivo de la organización al que tributa.

2. Niveles de referencia: el nivel de referencia se asocia al estado deseado del indicador. El mismo permitirá su comparación con el estado actual. Se podrán considerar como estado deseado o patrón de referencia: las metas establecidas, el comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias), el valor del indicador con respecto a la meta o patrón de desempeño de instituciones de excelencia a escala internacional o patrones de acreditación universitaria nacional.

3. Responsabilidad: dará respuesta a las preguntas: ¿quién lo mide? y ¿quién actuará en consecuencia con los resultados cuando haya desviaciones?

4. Punto de lectura e instrumentos: dará respuesta a las preguntas: ¿dónde medirlo?, ¿cómo medirlo? y ¿con qué medirlo?

5. Periodicidad: dará respuesta a la pregunta ¿cuándo medirlo?

Los pasos para conformar los indicadores son:

1. Determinación de las dimensiones y variables que componen la gestión administrativa.

Según Ballesteros y Cohen, (1998) y Cortés Aldana, F. y Peña Reyes, y Cortés Aldana, J.O. (2011), una de las características principales de las metodologías multicriterio es la diversidad de dimensiones, variables e indicadores que se logran integrar en el proceso de evaluación. En este trabajo, la variable es una característica de la gestión administrativa que puede tomar diferentes valores. Las mismas, dependiendo de la naturaleza de la investigación y del tipo de información que trate, pueden agruparse en dos tipos: cuantitativas y cualitativas. El

término variable también utilizado con otra denominación en el paradigma decisional multicriterio, engloba diferentes indicadores. Así, las decisiones deben tomarse considerando no solo aspectos económicos, ya que no todos los indicadores que se modifican con una intervención son cuantitativamente expresables de modo tradicional o monetario.

En el contexto de la educación superior, la gestión administrativa sirve de soporte al cumplimiento de estándares de calidad de los procesos académicos, investigativos y de vinculación con la sociedad.

2. Determinación de los indicadores que componen cada variable

En la determinación de los indicadores que componen cada variable, se tuvo en cuenta el criterio de expertos y los requisitos de calidad que exigen los patrones de acreditación universitaria y el plan de excelencia a escala internacional y nacional.

3. Evaluación de cada indicador en cada variable

Este paso supone la evaluación multicriterio y refiere varias etapas.

Etapas 3.1. Evaluación multicriterio

La evaluación multicriterio y la prioridad de los indicadores se realiza mediante una escala de evaluación cualitativa tipo Likert, que es un procedimiento de escalado en el que la escala representa un *continuum* bipolar, donde el extremo bajo representa una mala evaluación, mientras que el extremo superior representa una evaluación muy buena del indicador evaluado.

El formato tipo Likert adoptado es el siguiente:

EVALUACIÓN:	Muy débil	Débil	Media	Buena	Muy buena
PUNTOS:	1	2	3	4	5

La prioridad de los indicadores está en correspondencia con los objetivos de la gestión administrativa. Los resultados individuales de la evaluación multicriterio por cada miembro del equipo evaluador se reflejan en el formato que se muestra a continuación.

VARIABLES	Evaluación					Prioridad del indicador
	1	2	3	4	5	
Indicador 1.						
Indicador 2.						
Indicador n.						

Tabla 2.14. Formato de evaluación multicriterio

Como criterio generalizado de la evaluación de los miembros del equipo se calcula la media aritmética y los estadígrafos de dispersión de la misma. Para ello se recomienda emplear el *software* SPSS.

Etapa 3.2. Determinación del nivel de concordancia de los miembros del equipo evaluador de la gestión administrativa.

Para determinar el nivel de concordancia de los miembros del equipo se sugiere emplear el coeficiente de concordancia W de Kendall. Una vez determinado este coeficiente, será necesario realizar una prueba de hipótesis para analizar la consistencia o grado de significación del juicio de los miembros del equipo evaluador; se intenta contrastar la hipótesis fundamental H_0 : el juicio de los especialistas o expertos no es consistente; contra la hipótesis alternativa H_1 : el juicio de los especialistas o expertos es consistente.

En este propósito, teniendo en cuenta el grado de complejidad del proyecto, se sugiere analizar la consistencia del juicio de los expertos a través del test de contraste chi-cuadrado. Las relaciones que se exponen a continuación forman parte de los procedimientos de correlaciones bivariadas.

Coefficiente de concordancia W de Kendall (W):

$$W = \frac{12 * \sum (\Delta^2)}{M^2 (K^3 - K)} \quad (0 < W < 1) ; W \geq 0.5 \text{ Confiable} \quad (2.16)$$

Donde:

M: cantidad de miembros del equipo evaluador

K: cantidad de indicadores que evaluar

Δ : desviación del valor medio de los juicios emitidos por los miembros del grupo evaluador. Este valor se determina a través de la siguiente expresión:

$$\Delta = \sum_{j=1}^m (a_{ij} - T) \quad (2.17)$$

Donde:

a_{ij} : juicio de importancia del indicador i dado por el miembro del equipo j .

T : indicador de comparación (valor medio de los rangos).

$$T = 0,5 * M * (k+1) \quad (2.18)$$

El coeficiente de concordancia de W de Kendall expresa el grado de asociación (concordancia) entre los M miembros del equipo evaluador que sirve como medida de correlación y usa rangos. Para analizar la significación y/o grado de confiabilidad del juicio de los expertos, se emplean la siguiente prueba estadística:

$$\chi^2 \text{ calculada: estadígrafo } \chi^2 = M * (k-1) * W \quad (2.19)$$

$$\chi^2 \text{ tabulada } \chi^2_{(a, k-1)} \quad (2.20)$$

Prueba de hipótesis:

H_0 : el juicio de los expertos no es consistente

H_1 : el juicio de los expertos es consistente.

Si el valor del estadígrafo cumple la siguiente restricción:

χ^2 (calculada) $\geq \chi^2$ tabulada para $(\alpha, k-1)$, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0).

Las formulaciones empleadas para la determinación del coeficiente de Kendall y prueba de hipótesis fueron tomadas de Ibarra, (2003).

Etapa 3.3 Determinación de la prioridad de los indicadores.

A partir de las evaluaciones de los expertos sobre el grado de incidencia o repercusión de las variables sobre cada dimensión, se procederá a la determinación de los respectivos pesos de importancia relativa de los indicadores. Para ello, se pueden utilizar diversos métodos subjetivos de cálculo, tales como: el método de las semimatrices, el triángulo de Füller, la ordenación simple, la asignación probabilística de Rietveld, el análisis jerárquico de Saaty, las comparaciones sucesivas, entre otros.

Para determinar la prioridad de los indicadores se sugiere aplicar el método del análisis jerárquico de Saaty. El mismo está basado en comparaciones binarias de criterios o alternativas a partir de ponderaciones que tienen el objetivo de expresar en términos cuantitativos la importancia de los indicadores.

Las comparaciones pareadas del método de Saaty se ajustan muy bien al tipo de problema que se quiere resolver, ya que las ponderaciones de los atributos se valoran en forma independiente de las alternativas que se consideran. La determinación de la importancia relativa de los indicadores se realiza según la escala siguiente:

El valor 1: el indicador i es igual de importante que el indicador j .

El valor 3: el indicador i tiene una débil predominancia con respecto al indicador j .

El valor 5: el indicador i predomina sobre el indicador j .

El valor 7: el indicador i tiene una fuerte predominancia sobre el indicador j .

El valor 9: el indicador i es absolutamente predominante sobre el criterio (indicador) j

Quedando los valores 2, 4, 6 y 8 para situaciones de compromiso.

4. Determinación del comportamiento de la variable en la dimensión correspondiente de la gestión administrativa

Para la determinación del comportamiento de la variable en cada dimensión se propone la relación siguiente:

$$ICVar_j = \sum_{j=1}^t (Eind_j * Wind_j) \text{ para } j = 1, 2, \dots, t \quad (2.21)$$

Donde:

ICVar_j: indicador del comportamiento de la variable j en cada dimensión de la gestión administrativa

Wind_j: prioridad del indicador j

Eind_j: evaluación del indicador j

t: cantidad de indicadores que se va a evaluar

El ICVar_j también puede ser expresado como un porcentaje según la relación siguiente:

$$\%CVar_j = \frac{ICvar_j}{E_{max}} * 100 \quad (2.22)$$

Donde:

%CVar_j: porcentaje de cumplimiento de la variable j

E_{max}: valor máximo según la escala adoptada.

5. Cálculo del indicador general de la dimensión

$$IGadm_j = \sum_{j=1}^m (Wdim_j * ICVar_j) \text{ para } j = 1, 2, \dots, m \quad (2.23)$$

Donde:

IGadm_j: indicador general de la dimensión j

Wdim_j: importancia relativa de la dimensión j

m: cantidad de variables

El nivel de evaluación integral de la gestión administrativa financiera de la universidad puede ser la expresión del valor medio alcanzado en la evaluación de las dimensiones analizadas. Los resultados que se obtengan tienen carácter indicativo del grado de gestión integrada de la gestión administrativa financiera y su contribución al logro de la excelencia universitaria y no excluye el análisis cualitativo de un conjunto de elementos que influyen en la misma que determinan su complejidad.

6. Evaluación de los indicadores y análisis de los indicadores limitantes

La medición de los indicadores refiere ser unas de las herramientas que posibilitan evaluar el funcionamiento de la gestión administrativa. Se recomienda hacerla de modo parcial para observar la tendencia y adoptar, siempre que sea necesario de forma proactiva, las medidas para lograr los objetivos propuestos. Cuando en alguna dimensión de la gestión administrativa no se ha alcanzado el nivel de desempeño deseado se pasa al análisis de los indicadores limitantes que están incidiendo en los procesos respectivos. Para que un proceso mejore, se requiere que sucedan tres cosas simultáneamente:

- Querer mejorar (incluye la actitud y la motivación).
- Poder mejorar (incluye el saber cómo y el tener con qué).
- Actuar en consecuencia.

7. Acciones de mejora según los resultados de los indicadores

Culminada la evaluación de los indicadores limitantes, se procede a la formulación de las acciones de mejora. La mismas se propone realizar siguiendo el formato siguiente.

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

Indicador limitante	Acciones	Fuente de verificación	Fecha	Responsable y costos según el presupuesto

Tabla 2.15 Formato de plan de acciones de mejora

2.2.4.2 Evaluación integral de la gestión administrativa

Para dar una evaluación integral a las dimensiones declaradas en el epígrafe anterior se presentan dos alternativas.

ALTERNATIVA 1:

Refiere la siguiente regla de decisión que supone un criterio de ponderación mediante el cual se establece una puntuación de cero a cinco puntos según el porcentaje de indicadores favorables en cada dimensión como se muestra a continuación.

Puntuación	Porcentaje de indicadores favorables
1	0-59 %
2	60-69 %
3	70-79 %
4	80-89 %
5	90-100 %

Tabla 2.16 Regla de decisión

Como criterio del nivel de integración en la gestión administrativa se calcula la media aritmética de las puntuaciones recibidas en las dimensiones. La misma queda caracterizada como sigue a continuación.

EVALUACIÓN	Deficiente	Baja	Aceptable	Buena	Muy buena
PUNTOS	1	2	3	4	5

Tabla 2.17 Regla de decisión

El resultado de la aplicación de la regla de decisión descrita solo tiene carácter indicativo del nivel de evaluación integral de la gestión administrativa en la universidad y no excluye el análisis cualitativo de un conjunto de factores que influyen en la misma y determinan su complejidad.

ALTERNATIVA 2

Esta alternativa supone la evaluación de la gestión administrativa de la universidad a partir de un indicador global que se denomina: nivel de evaluación integral de la gestión administrativa (NEIGA). El mismo supone la integración de los resultados obtenidos para cada dimensión así como la evaluación de expertos quienes otorgan pesos de importancia relativa de los indicadores obtenidos. Dichos pesos en importancia refieren la decisión, por consenso, del equipo de expertos.

Dimensiones de la gestión administrativa	Resultados de la dimensión (R_{dim})	Pesos en importancia (W_{impt})	$(R_{dim} \times W_{impt})$	Nivel integral de evaluación de la dimensión en %
Dimensión 1	$R_{dim 1}$	$W_{impt 1}$	$R_{dim 1} \times W_{impt 1}$	$NEIGA_{dim 1} = \frac{(R_{dim} \times W_{impt})}{P_{m\acute{a}x}}$

Fuente: Adaptado de Pérez Campaña (2005).

NEIGA_{dim}: refiere el nivel de evaluación integral de la gestión administrativa en una dimensión particular (%)

P_{máx}: evaluación máxima de la escala empleada.

m: cantidad de dimensiones. $I = 1, 2, 3, \dots, m$

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

El Nivel General de Evaluación de la Gestión Administrativa (NEIGA) queda determinado por la siguiente expresión:

$$NEIGA = \sum_{i=1}^m (Rdimi * Wimpti) / Pmax \quad (2.24)$$

Intervalos NEIGA (%)	Evaluación cualitativa
NEIGA > 90	Nivel de gestión administrativa muy buena
80 > NEIGA ≤ 90	Nivel de gestión administrativa buena
70 < NEIGA ≤ 80	Nivel de gestión administrativa aceptable
60 < NEIGA ≤ 70	Nivel de gestión administrativa baja
NEIGA ≤ 59	Nivel de gestión administrativa deficiente

Tabla 2.19 Regla de decisión

Se han establecido los intervalos del NEIGA a partir de los porcentajes evaluativos que utiliza el patrón de auditoría interna para la evaluación de resultados en la gestión administrativa en la universidad. El empleo de una u otra alternativa dependerá del decisor, del nivel de participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, del nivel de integración en la gestión administrativa y del grado de madurez en la implementación de la metodología que se propone en este libro.

2.2.5 Fase V: control y mejora continua

El sistema de indicadores desarrollado deberá estar alineado con los objetivos de la gestión administrativa universitaria y los factores claves de gestión. Al mismo tiempo, le brindan a la dirección la información concreta sobre la marcha actual de la misma, permitiendo fijar objetivos numéricos que pueden ser contrastados en el tiempo y realizar análisis de desviaciones y propuestas de acciones correctivas tal y como se muestra en la figura 2.4

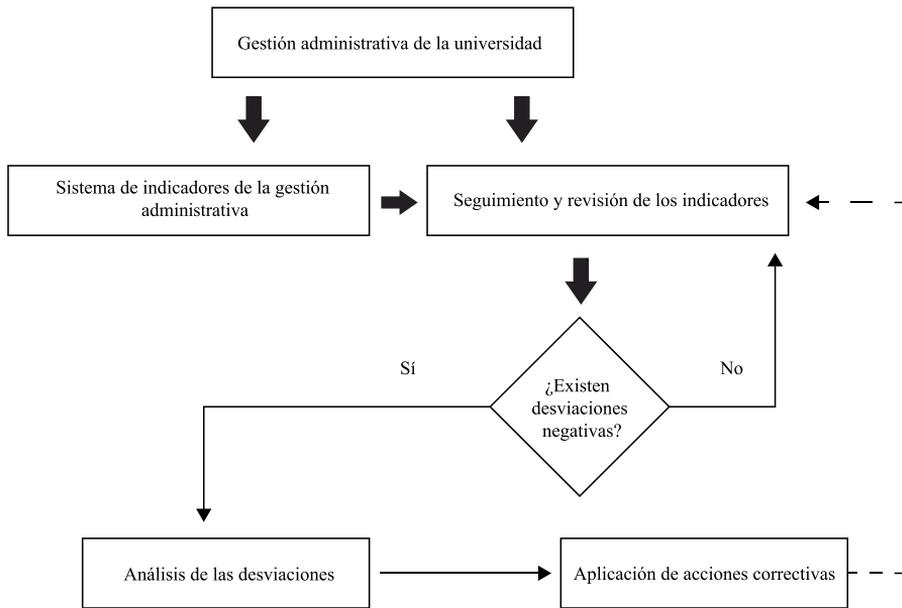


Figura 2.4 Esquema general de la fase de control del modelo y mejora continua

Uno de los enfoques de la gestión administrativa de la universidad es la mejora continua de todos sus procesos y actividades. Las herramientas de las que la misma dispone para poder realizar esta mejora son: revisión de la política, seguimiento y revisión de objetivos e indicadores, los resultados de las auditorías internas y externas, las acciones correctoras y preventivas, los sistemas de sugerencias y participación del personal y otras partes interesadas, las alianzas externas, la transferencia de tecnología y buenas prácticas, *benchmarking*.

Una vez diseñadas las estrategias para cada uno de los procesos y de acuerdo con los recursos materiales, financieros y humanos necesarios, solo resta llevar a cabo lo planificado en cada uno de los niveles correspondientes, de acuerdo con el programa de ejecución previsto y velar por que se desarrollen las acciones de comunicación o estimulación que sean pertinentes para atenuar los efectos presumibles de la resistencia al cambio intrínseca en cada proceso de perfeccionamiento.

El seguimiento de los indicadores posibilita evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo que se había previsto, analizar las causas y tomar decisiones oportunas y efectivas, que pueden incidir en cualquiera de las etapas anteriores. Igualmente, favorece la toma de decisiones proactivas.

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

Para garantizar la mejora continua de la gestión administrativa resulta necesario establecer mecanismos que permitan monitorear la evolución del sistema en el tiempo como consecuencia o no de la implantación de las acciones de mejora y la tendencia a la entropía propia del sistema o su entorno. Por esta razón, se establece este último paso, con el cual se pretende asegurar el retorno a la fase de diagnóstico como mecanismo normal que le confiere el carácter cíclico de la mejora de la gestión administrativa universitaria, aunque no se descarta la necesidad de retornar a cualquiera de las fases anteriores.

Después de haber llevado a cabo las acciones de mejora es necesaria la evaluación y ajuste de estas, para lo cual se deberá establecer un proceso de control y seguimiento de las acciones desplegadas en torno a la mejora, así como de su desempeño competitivo con relación a los objetivos-meta deseados.

Es decisivo mantener una vigilancia sistemática sobre la evolución y/o tendencias de los requerimientos y expectativas de los usuarios así como de las tecnologías emergentes y/o disponibles para, de esta forma traducir estos resultados en nuevas especificaciones de la gestión administrativa hacia los procesos clave de la universidad. Estos cambios pueden repercutir en la manera de evaluar futuros desempeños del sistema, así como en la selección de las estrategias de mejora, de igual manera que en la formación del personal para asimilar los cambios que se van produciendo.

CONCLUSIONES

1. La investigación reveló que existe una creciente base teórica-conceptual sobre el control de gestión y su aplicación, en organizaciones productivas y de servicios. Sin embargo, en contraste con este desarrollo, el referente metodológico en el contexto universitario y en particular en la gestión administrativa de universidades ecuatorianas manifiesta escasos trabajos. No se encontró en la literatura revisada precedentes de una metodología como la propuesta en este libro. De ahí que el problema científico formulado para la presente investigación se considera de gran actualidad y pertinencia, tanto en el plano conceptual-metodológico como práctico.

2. La metodología propuesta en el texto para el control de la gestión administrativa de instituciones de estudios superiores constituye una herramienta que posibilita tomar decisiones efectivas con un enfoque de calidad al estar orientadas a garantizar que los procesos de apoyo contribuyan al cumplimiento de los patrones de calidad que establecen los procedimientos de evaluación institucional y de acreditación de carreras en Ecuador.

3. La metodología, procedimientos específicos, métodos y técnicas científicamente argumentadas, permitieron gestionar de manera sistemática los diferentes procesos que componen la gestión administrativa de la universidad, asegurando un control enfocado hacia la mejora continua y la toma de decisiones de modo proactivo como soporte a la calidad de los procesos claves de docencia, investigación y vinculación con la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, Lobaina, D. (2007). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la Empresa*. (Tesis de doctorado en Ciencias Técnicas). ISPJAE, La Habana, Cuba.
- Alford, L. P. y Bangs, J. R. (1972). *Manual de la producción* (Tomo I). La Habana: Revolucionaria.
- Álvarez de Zayas. C. (2002). *La escuela en la vida*, Cochabamba: Kipus.
- Alumiñas Rivero, J. L. y Galarzes López, J. G. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária Na América Latina-GUAL*, 5 (2), 72-97.
- Amat i Salas, J. M. (1989). La importancia del control de gestión en el proceso directivo. *Novamáquina*. 149 (marzo), 135-8.
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: planeación y estrategia*. Bogotá: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Ambras, A., y Tamosiunas, T. (2010). Institution Strategic Management According to Balanced Scorecard: Siauliai University Social Sciences Faculty Case. *6th International Scientific Conference Business and Management 2* volúmenes. Lituania: Lithuanian ISSN Agency.
- Armenta, I., Ehrhardt, M., y Argumedo, C. (2012). Metodología para involucrar la administración del riesgo en la identificación y diseño de procesos en un sistema de gestión de calidad. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 1 (1), 22.

Atehortúa Hurtado (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas. Grupo regional ISO*. Medellín: Universidad de Antioquía.

Ballestero, E., y Cohen, D. (1998). Metodología multicriterio en las decisiones empresariales. *Dirección y Organización* (19), 5-12.

Barone, D., Jiang, L., Amyot, D., y Mylopoulos, J. (2011). Composite indicators for business intelligence. En Teruel, M.A., Navamo, E., López Jaquero, V. y González, P. *Conceptual Modeling–ER 201*, 429-439. Berlin Springer Heidelberg.

Bigné Alcañiz, J. E., Moliner Tena, M. A., y Callarisa Fiol, L. J. (2000). El valor y la fidelización de clientes. Una propuesta de modelo dinámico de comportamiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3), 65-78.

Bueno Campos, E., Cruz Roche, J., Durán-Herrera, J.J. (1992). *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, Madrid: Pirámide.

Canale, S., de Ponti, G., y Monteferrario, M. (2014). Sistemas de información para organizaciones financiadoras de salud: el caso de las obras sociales provinciales de Argentina. Disponible en: <http://www.intercostos.org/documentos/congreso-15/CANALE.pdf>

Carenys, J. (2010). Management Control Systems: A Historical Perspective. *International Bulletin of Business Administration*. 7, 37-54.

Cejas J. y Alfonso Robaina, D. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina. *Revista de Gestión Universitaria*. 5(1).

Cepeda, (1997). *Auditoría y control interno*. Madrid: McGraw Hill.

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

Chiavenato, I. (1984). *Administración moderna*. México McGraw Hill Nueva Editorial Interamericana.

Comas, R. (2017). *Herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en las organizaciones. Ejemplos prácticos de aplicación*. Quito:Uniandes.

Cortés Aldana, F. A. & Peña Reyes, I, y Cortés Aldana, J.O. (2011). Objetivos universitarios y resultados socioeconómicos de la ingeniería: Un análisis multicriterio de alineación. *Ingeniería e Investigación*, 31 (1), 193-203.

Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

De la Orden Hoz, A., Asensio, I., Carballo, R., Fernández Díaz, J., Fuentes, A., García Ramos, J. M., y Guardia, S. (1997). Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 3 (1-2).

Drucker, P. F. (1993). *Administración y futuro*. 2.^a ed. Sudamericana. Buenos Aires.

Duncan, W. J. (1991). *Grandes ideas en la dirección de empresas*. Madrid: Díaz de Santos.

Dextre Flores, Del Poro Rivas, R.S. (2012) ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*; (4), 69-80.

Donoso Valdiviezo, F. M. Parada Gutiérrez, O. y Sánchez Lunavictoria, D. (2017) La conflictividad política y su influencia en el control de la gestión administrativa de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Disponible en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/gestion-escuela-chimborazo.html>

Espinosa Infante, E. (1999). Reflexiones en torno a la cultura organizacional. *Revista Gestión y estrategia*, (16), 56-63.

Fayol, H.(1991). *Administración industrial y general*. México: Herreros Hermanos.

Fraguela Formoso, J. A., Carral Couce, L., Iglesias Rodríguez, G., Castro Ponte, A., y Rodríguez Guerreiro, M. J. (2011). La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. *Dyna*. 78 (167), 44-49.

Freije, A., y Rodríguez, S. (1993). *Control de gestión: optimización de las decisiones operativas*. Madrid: Ibero Europea de Ediciones.

Fuente Moreno E. (2013). *Control de gestión: Herramientas para aportar valor*. Barcelona: Publicaciones y Ediciones de la Universidad de Barcelona

García Guadilla, C. (1997). El valor de la pertinencia en las dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina. En Unesco/Cresalc *La educación superior en el siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe*, p 47-80. Venezuela:Unesco/Cresalc

García, L. (1975). *El control de gestión*. 2.^a ed. Madrid: Index.

García-Tenorio Ronda, J., y Pérez Rodríguez, M. J. (1999). El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación. *Dirección y Organización* (21),188-197.

García Vidal Gelmar. (2005). *Contribución epistemológica para la administración*. (Tesis doctoral). Universidad de Oriente, Cuba.

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

Hernández, G. C. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(27), 57-72.

Hernández Rodríguez, C. N. R. (2012). Diseño de un modelo general para la gestión de sistemas logísticos en empresas cubanas: consideraciones teóricas y prácticas. *Santiago*, (127), 188-199.

Hernández Torres, M. y García Gómez, J. (2001). Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas. *Ingeniería Industrial*, 22(4), 54-61.

Heizer, J., y Render, (2001). *Dirección de la producción. Decisiones estratégicas y tácticas*. 6.a ed. Prentice Hall

Horrutiner Silva, (2006). *La universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana: Félix Varela.

Hurtado de Mendoza, S. y Méndez, Y. (2007). Software educativo, Método de Consulta a Expertos (Delphi). *CECOFIS*. Disponible en : <http://www.cecofis.cu/artículo3.asp>.

Ibarra Mirón, (2003). *Modelo y procedimientos para el análisis y proyección competitiva de unidades estratégicas de fabricación(UEF) en empresas manufactureras cubanas* (tesis doctoral). Universidad Central de los valles (UCLV), Santa Clara, Cuba.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) (2006). *Gestión del Riesgo*. Bogotá: ICONTEC

Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000

Knight, J. (1993) Internationalization: Management strategies and issues. *International Education Magazine*. g(6), 21-22

Koontz, H. y Weirhrich, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. 10.^a Ed. México: McGraw Hill.

Langfield-Smith, K. (2011). Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society*, 22 (2), 207-232.

Larrán-Jorge, M., y Andrades-Peña, F. J. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6 (15), 91-107.

Lazzari, L. L., y Maesschalck, V. (2003). Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA- *Cuaderno de Climbage* 5, 71-91.

Ley Orgánica de Educación Superior de Ecuador (LOES), Registro Oficial 298, de 12 de octubre de 2010.

La Porte, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución: gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid: Ed. Internacionales Universitarias.

Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico: La gestión por actividades*. Barcelona: Boixareu Marcombo.

Mallo, C., y Merlo, J. (1995). *Control de gestión y control presupuestario*. Madrid: McGraw-Hill.

Maslow, A. (1991). *La personalidad creadora*. Barcelona: Kairós.

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

Michelena E Gimertorres, J. Hernandez, L. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Revista de Ingeniería Industrial*. 31 (2): 1-6

Monks, (1994). *Operations Management: Theory and Problems*. New York: Addison-Wesley Publishing Company

Navarro, M. (2005). Propuesta de una estructura básica de CMI para los fondos de pensiones. *Congreso de AECA*, Oviedo, España. Disponible en: <http://www.fundacióndialnet.com>

Nogueira, D., Medina, A., Hernández, G., Nogueira, C., Hernández, A. (2009) Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera-aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administración de Sao Paulo (RAUSP)*, 44, 3 (1), 222-235.

Nogueira Rivera, D. Hernández Maden, R. Medina León, A, y Quintana, L. (2002). Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión. *Industrial* 22 (3) , 33-41.

Ortíz Pérez, A., y Pérez Campaña. (2010). Procedimiento para el diseño del cuadro de mando integral en instituciones universitarias. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 2(21).

Palom Izquierdo, F. J. y Tort Raventos, Ll. (1991). *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Madrid: Espasa Calpe.

Pellicer Armiñana, E. (2001). *El control de gestión en las empresas consultoras de ingeniería: Modelo Cogest*. (tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia.

- Pérez Campaña (2005). *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministros. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras*. (Tesis de doctoral). Universidad de Holguín, Cuba.
- Pérez, A. O., y Campaña, M. P. (2010). *Procedimiento para el diseño del cuadro de mando integral en instituciones universitarias*. Cuadernos de Educación y Desarrollo, (21).
- Pérez, J., y Veiga, C. (2013). *Control de gestión empresarial*. Madrid: Esic.
- Pradas, L. T. (1991). Indicadores de gestión para las entidades públicas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, (67), 535-558.
- Price, M. J., y Chen, E. E. (2010). La gestión de la calidad total en la pequeña empresa. *Harvard Deusto Business Review*, (59), 46-57.
- Romero, J. C. R. (2004). *Métodos de evaluación de riesgos laborales*. Ediciones Díaz de Santos.
- Romero, J. (2011). El nuevo modelo organizativo de la enseñanza universitaria: análisis crítico y reflexiones para un debate. *Quintas*, G, 15-22.
- Royero, J. (2006). Modelo de control de gestión para sistemas de investigación universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Saaty, (1977). *Toma de decisiones para líderes*. Pittsburg. RWS Publications.
- Sacasas López, M. (2013). Modelos de control de gestión en la actividad de internacionalización en una universidad cubana. *Revista Cubana de Ingeniería*, 4(2), 27-35.

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

Sacasas, M., y Cejas Montero, J. (2013). Los modelos de control de gestión, el enfoque a procesos y la internacionalización universitaria. *Revista de Gestión Universitaria*, 5(2). Disponible en: www.gestioniv.com.ar/gu_14/v5n2a2.htm

Salas, J., y López, M. J. (2005). Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral. *Auditoría Pública*, 35, 55-72.

Salzmann, Z. (1997). *Antropología: panorama general*. México: Publicaciones Culturales.

Santos, L. (2012). *Mejoramiento y aplicación de un modelo de gestión y universidad productiva de la facultad de Ingeniería Industrial*. Tesis de masterado, ISPJAE, La Habana, Cuba.

Sánchez Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de gestión empresarial: de la estrategia a los resultados*. Blomington: Palibrio.

Silva López, C. A., y Chapis Cabrera, E. (2015). La gestión universitaria en auditoría interna a estados financieros. *Universidad y Sociedad*, 7 (3), 96-103.

Sotelo Asef, J. G. Figueroa González, E. G. Arrieta Díaz, D. y Solís Ríos, R. (2012). Clima organizacional en universidades públicas. *Investigación Educativa Duranguense*, (12), 11-16.

Spangenberg, J. H. y Bonniot, O. (1998). Sustainability Indicator: A Compass on the Road Towards Sustainability. *Wuppertal*: 81.

Stoner, J. A. F. (1995). *Administración*. 5.^a ed. México: Prentice Hall., Hispanoamericana.

Terry, G. R. y Rue, L. W. (1987). *Principios de administración*. Buenos Aires: El Ateneo,

Valero Sierra, S. R., y Villa Parra, P. A. (2012). Elaboración de un plan estratégico para el re-direccionamiento de la empresa Agroindustrial Pascuita ubicada en la ciudad de Bogotá, DC.

Vassal, J. (1978). Controle de gestión et styles de commandement. *Revue Française de gestion*, 14. 38-63.

Velázquez Zaldívar, R., y De Miguel Guzmán, M. (2001). Tendencias actuales sobre el control de la gestión de recursos humanos. *Electrónica Holguín*. 7 (3).

Zerilli, A. (1994). *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao: Deusto.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 21 (1), 1-12.

Encuesta para evaluar el liderazgo en la gestión administrativa

Estimado colaborador, a continuación le presentamos algunas declaraciones que nos ayudarán a evaluar el liderazgo de los directivos en la universidad. Agradeceríamos su colaboración.

Puntúe de 1 a 5 según corresponda:

EVALUACIÓN	Muy débil	Débil	Media	Buena	Muy buena
PUNTOS	1	2	3	4	5

1. VISIONARIO:	
1.1 ¿Tienen los directivos de la universidad una visión clara y compartida de hacia dónde va la organización?	
1.2 En esa visión, ¿se han tenido en cuenta los distintos planteamientos de los profesores, estudiantes y empleados ?	
1.3 ¿Se comunica de forma eficaz dicha visión hacia la comunidad universitaria?	
2. POTENCIADOR:	
2.1 ¿Existe un estilo de dirección donde se marcan unos objetivos y en el que cada individuo puede establecer sus propias orientaciones, pautas y criterios para lograrlos?	
2.2 ¿Impulsa la dirección la autonomía de actuación activamente, reconociéndola y premiándola?	
2.3 ¿Existe un marco de confianza de delegación basado en la capacidad de los colaboradores y equipos?	
3. ENTRENADOR:	
3.1 ¿Contribuye el directivo al desarrollo de los demás?	
3.2 ¿Dedica tiempo el directivo en formarse a sí mismo?	
4. SABER TOMAR RIESGOS:	
4.1 ¿Asumen los directivos los riesgos calculados de su accionar?	

4.2 ¿En la universidad se fomenta la experimentación?	
5. APRENDIZAJE:	
5.1 ¿Posee cada profesor un plan de desarrollo personal?	
5.2 ¿Los directivos establecen de forma sistemática, mecanismos de aprendizaje para compartir las distintas experiencias y proyectos realizados?	
6. COLABORADOR:	
6.1 ¿Existe un espíritu de colaboración entre los directivos y los profesores, estudiantes y empleados de modo general?	
6.2 ¿Los directivos invierten tiempo en trabajar y fomentar los mecanismos internos y externos para conseguir alianzas beneficiosas para la comunidad universitaria?	

Encuesta de cultura organizacional

Estimado colaborador, este cuestionario está destinado a conocer la cultura organizacional.

En cada fila, indique con X si es así a veces, siempre en tu institución, un sueño o nunca

No.	Diferentes identificaciones de cultura empresarial	A veces	Es así siempre en mi institución	Es un sueño o nunca
1	La información se comparte a todos los niveles			
2	Se escuchan las opiniones y argumentos de todos los trabajadores			
3	El comportamiento de los trabajadores es el adecuado			
4	Los clientes reciben el trato adecuado cuando arriban a la entidad			
5	Las decisiones son tomadas teniendo en cuenta la repercusión que tendrán las mismas en los trabajadores			
6	Las actividades se realizan en torno al grupo			
7	Existe buen control y supervisión			
8	Hay buena tolerancia a los conflictos			

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

9	Son justas las sanciones que se aplican			
10	Hay buena distribución de recompensas			

ANEXO 2

Estimado colaborador: Por favor complete el formulario a partir de la escala que se presenta. El objetivo es evaluar la calidad del servicio que recibe de bienestar universitario.

En la última columna, señale su expectativa empleando un valor de la escala. Muchas gracias.

ELEMENTOS TANGIBLES (1 nada de acuerdo,7 muy de acuerdo)	1	2	3	4	5	6	7	EXP
El estado físico del producto que recibe es de calidad.								
Las instalaciones físicas son visualmente atractivas.								
Los empleados dispensan una buena apariencia.								
Los materiales, equipos, utensilios que utilizan al prestarle el servicio son visualmente aptos, de agrado.								
FIABILIDAD (1 nada de acuerdo,7 muy de acuerdo)								
Cuando a usted se le promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.								
Cuando usted tiene un problema, los responsables del mismo muestran un sincero interés en solucionarlo.								
Considera que se realiza bien el servicio desde el inicio.								
El servicio se realiza en un tiempo razonable, estándar.								

CAPACIDAD DE RESPUESTA (1 nada de acuerdo,7 muy de acuerdo)								
Los empleados, informan con precisión a los usuarios cuando concluirá la realización del servicio.								
Los empleados atienden sus pedidos con rapidez								
Los empleados , siempre están dispuestos a ayudarles								
Los empleados, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.								
SEGURIDAD (1 nada de acuerdo,7 muy de acuerdo)								
El comportamiento de los empleados le trasmite confianza.								
Usted se siente seguro al recibir el servicio.								
Los empleados son siempre amables con usted.								
Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.								

Fuente: Adaptado de Zeithaml, Berry y Parasuraman, (1993).

ANEXO 3

Indicadores de conflictividad política asociados al problema tecnológico

PROBLEMA CON INFLUENCIA POLÍTICA	INDICADOR	Definición operacional	Meta
1. ¿Quiénes y qué capacidad de movilización tienen los actores con incidencia en el área administrativa para articular y movilizar recursos políticos e involucrar a grupos sociales organizados, por la escasa presencia y apoyo del Estado en temas tecnológicos?	Nivel de influencia de los actores en movilizar recursos políticos, grupos organizados, por la escasa presencia y apoyo del Estado en temas tecnológicos.	Por encuestas a partir de escala tipo Likert.	-

METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS

2. ¿Las demandas de los actores movilizados están basadas en demandas legítimas, como incumplimientos de planes, programas, proyectos, acciones puntuales, en el área tecnológica?	Nivel de incumplimiento de las demandas de los actores universitarios en el área tecnológica en el agravamiento del conflicto	Por encuestas a partir de escala tipo Likert.	3 %
3. ¿Los actores movilizados y el incumplimiento de las demandas implican apoyos y alianzas sociales importantes a nivel local, parroquial, cantonal, provincial o regional?	Nivel de capacidad para articular alianzas importantes con otros sectores	Cantidad de alianzas establecidas/ Total de alianzas planificadas	100 %
4. ¿La resolución de los problemas tecnológicos demanda la intervención de la institucionalidad del Estado a escala nacional, regional, provincial, cantonal o local?	Nivel en que los actores institucionales públicos atienden las demandas de problemas tecnológicos	Demandas atendidas/Demandas planteadas	100 %
5. ¿Los problemas tecnológicos del área administrativa de la universidad están presentes en los medios de comunicación?	Nivel en que están presentes los problemas tecnológicos en los medios de comunicación	Por encuestas a partir de escala tipo Likert.	-
6. ¿Cómo influye en la gestión administrativa, el escaso uso de tecnología en la eficiencia y calidad del trabajo?	Grado de desarrollo de la innovación tecnológica en la gestión administrativa	Por encuestas a partir de escala tipo Likert.	80 %
7. ¿Cómo afecta a la productividad de los empleados, el escaso uso de tecnologías, y en caso de que el estado brinde asistencia tecnológica a los mismos, quienes serían los grupos afectados?	Nivel en que se movilizan los recursos políticos y grupos organizados para la inserción de tecnologías que mejoren la productividad de los empleados	Por encuestas a partir de escala tipo Likert.	-

Indicadores de conflictividad política asociados al Problema Ambiental

PROBLEMA CON INFLUENCIA POLÍTICA	INDICADOR	Definición operacional	Meta
1. ¿Quiénes y qué capacidad de movilización tienen los actores ambientalistas y ecologistas, para articular y movilizar recursos sociales e involucrar a grupos sociales organizados?	Capacidad que tienen los movimientos ambientalistas y ecologistas en movilizar recursos políticos y grupos sociales en la universidad	Por encuestas a partir de escala tipo Likert.	-
2. ¿Las demandas de los actores movilizados están basadas en demandas legítimas, como incumplimientos de planes, programas, proyectos acciones puntuales, en el área ambiental y ecológica?	Nivel de influencia que tiene el incumplimiento de las demandas ambientales por parte del estado en el agravamiento del conflicto en la universidad	Por encuestas a partir de escala tipo Likert.	-
3. ¿Los actores movilizados por el incumplimiento a sus demandas implican apoyos y alianzas sociales importantes a nivel local, parroquial, cantonal, provincial o regional?	Nivel de capacidad movilizativa de los actores para articular alianzas importantes con otros sectores	Cantidad de alianzas ejecutadas en tema ambiental/ Total de alianzas planificadas en el período	100 %
4. ¿La resolución de los problemas ambientales y ecológicos demanda la intervención de la institucionalidad del Estado a escala nacional, regional, provincial, cantonal o local?	Nivel de implicación del gobierno que se requiere para atender las demandas ambientales en la universidad	Demandas ambientales resueltas por el gobierno/ Demandas ambientales presentadas al gobierno en el período	Mayor 80 %
5. ¿Los problemas en el área ambiental y ecológica están presentes en los medios de comunicación?	Nivel en que están presentes los problemas ambientales y ecológicos en los medios de comunicación	Por encuestas a partir de escala tipo Likert.	-

Lista de chequeo para el diagnóstico del nivel de integración de los objetivos estratégicos de la universidad en el área administrativa

A usted se le pide marcar con una X según su evaluación, otorgando:

- 1 Cuando considere un comportamiento bajo
- 2 Cuando considere un comportamiento medio
- 3 Cuando considere un comportamiento alto

No	Afirmaciones	1	2	3
1.	Los objetivos en el área se establecen en términos verificables y se identifican en correspondencia con la estrategia general de la organización contribuyendo al logro de la misma. (P)			
2.	Se asignan de manera adecuada los presupuestos para el logro de los objetivos en el área. (P)			
3.	Se garantiza la coherencia de los planes de acción en el área y los presupuestos con los objetivos locales, los planes estratégicos y las circunstancias actuales de la organización. (P)			
4.	Los factores limitantes y críticos se tienen en cuenta a la hora de planificar y tomar decisiones. (P)			
5.	Están claramente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos en el área. (O)			
6.	Existe desagregación de esos objetivos en actividades mediante planes de acción concretos. (P)			

7.	Se comprenden y aplican eficazmente en el área las orientaciones de la organización para la toma de decisiones. (O)			
8.	Se cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos. (P y O)			
9.	Se identifican y evalúan los riesgos posibles en el área que pueden influir en la consecución de los objetivos de la organización. (P)			
10.	Se establecen objetivos y actividades de control en el área como forma de mitigar los riesgos y garantizar que se cumplan los objetivos previstos. (P)			
11.	Se elaboran planes de prevención a partir del diagnóstico de los riesgos y las propuestas y medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia; en cada una de las acciones, se definen tiempo de ejecución, ejecutantes y responsables de su control. (P)			
12.	Existe identificación y alineación de los procesos claves y de apoyo en el área con los objetivos de la organización. (O)			
13.	Los procesos están enfocados al cliente y estrechamente vinculados a la misión, visión y estrategias de la organización. (O)			
14.	Existe correspondencia entre los objetivos, funciones y tareas que se desarrollan en cada puesto de trabajo. (O)			
15.	El personal con que cuenta responde a los requerimientos y competencias del puesto que ocupa y fue sometido a un proceso de reclutamiento y selección. (O)			
16.	Están claramente definidos los procedimientos para cada uno de los puestos de trabajo en el área para el cumplimiento de los objetivos. (O)			

**METODOLOGÍA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
EN INSTITUCIONES DE ESTUDIOS SUPERIORES ECUATORIANAS**

17.	Se confeccionan planes de trabajo individualizados y se hace uso efectivo y sistemático de ellos. (O)			
18.	Se comprueba periódicamente si los planes de trabajo tributan al cumplimiento de los objetivos previstos. (C)			
19.	Existen instrumentos para el seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos. (C)			
20.	Se dispone de la información suficiente y oportuna para la construcción y evaluación de indicadores. (C)			
21.	Se toman medidas correctivas en respuesta a las desviaciones detectadas. Dichas medidas se divulgan internamente para que sean del conocimiento de todo el personal de la organización. (C)			
22.	Se realiza el seguimiento y revisión del cumplimiento de las acciones previstas para el control de los riesgos en el área. (C)			

La universidad es la institución social que tiene como función general la de preservar, desarrollar y promover la cultura de la sociedad, fundamentalmente mediante la formación de profesionales. Dicho de esta manera, se entiende que ella cumple su verdadera función social en la medida en que se adecúa a las exigencias que la sociedad le demanda y en especial en este momento histórico de profundas transformaciones económicas, políticas, sociales y culturales.

Ante esta perspectiva, las estructuras organizativas se insertan en las tendencias al cambio para adaptarse a los nuevos enfoques gerenciales que les permitan apoyarse en la tecnología, romper la burocracia y la estructura piramidal para lograr acortar los tiempos en la toma de decisiones en función de mayor eficiencia y productividad. En este sentido, las instituciones de educación superior están haciendo un esfuerzo para transformarse y dar respuesta a la contemporaneidad; sin embargo, presentan dificultades para su concreción a corto plazo.

La universidad ecuatoriana en el marco del nuevo ordenamiento jurídico implementado en el país, desde la aprobación de la nueva Constitución en la consulta popular de abril de 2008, la expedición de la Ley Orgánica de Educación Superior en octubre de 2010 y de su reglamento de aplicación en septiembre de 2011, se ve precisada a redefinir su rol y a responder efectivamente a las demandas de la sociedad, basando su accionar en los principios de calidad y pertinencia.

Fausto Marcelo Donoso Valdiviezo es ingeniero de Empresas y PhD en Ciencias Económicas. Docente de la carrera de Mercadotecnia, en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Oscar Parada Gutiérrez es licenciado en Economía y PhD en Ciencias Económicas. Docente de la carrera de Mercadotecnia, en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Doris Maribel Sánchez Lunavictoria es ingeniera en Banca y Finanzas y master en Gestión Empresarial. Docente de la carrera de Contabilidad y Auditoría, en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

ISBN: 978-9942-35-644-4



9 789942 356444