



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO Y DOCENTE SOBRE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA DE ACUICULTURA Y  
PESQUERÍA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ,  
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR  
PROCESOS**

**AUTORA:**

**MARÍA DOLORES ZAMBRANO PINCAY**

**Previo a la obtención del Grado Académico de:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

**ING. DIÓMEDES RODRÍGUEZ VILLACÍS, PH. D.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **María Dolores Zambrano Pincay**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Ing. Diómedes Rodríguez Villacís, Ph. D.**

**REVISORA**

---

**Ing. Elsie Zerda Barreno, MAE**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph. D.**

**Guayaquil, a los 08 días del mes de marzo del año 2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, María Dolores Zambrano Pincay**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación **Evaluación de la percepción del personal administrativo y docente sobre los procesos administrativos de la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí, propuesta de un modelo de gestión por procesos**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas** ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Proyecto de Investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 08 días del mes de marzo del año 2022**

**LA AUTORA**

---

**María Dolores Zambrano Pincay**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, María Dolores Zambrano Pincay**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previo a la obtención del grado de Magíster en Administración de Empresas** titulado: **Evaluación de la percepción del personal administrativo y docente sobre los procesos administrativos de la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí, propuesta de un modelo de gestión por procesos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 08 días del mes de marzo del año 2022**

**LA AUTORA:**

---

**María Dolores Zambrano Pincay**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Informe de Urkund**

secure.orkund.com/old/view/119686259-315443-312471#q1bKLvayjY00DE00zEyidVRks5Mz8tMy0xOzEtOVbly0DMwNDA3MTU0MMLY0MjE2MwFyagE=

**URKUND**

Documento: [Tesis María Dolores Zambrano Pincay - Urkund.docx](#) (D125433564)

Presentado: 2022-01-18 16:06 (-05:00)

Presentado por: madozapi9006@gmail.com

Recibido: maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje: Correcciones Revisor: [Mostrar el mensaje completo](#)

2% de estas 36 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Proyecto de Derecho (7).docx
	CAP 5 JUN URK 2019.docx
	Naula_Protocolo.pdf
Fuentes alternativas	
Fuentes no usadas	

0 Advertencias. Reiniciar. Compartir.

94% #1 Activo

Archivo de registro Urkund: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABI / Proyecto de Derecho (7).docx 94%

Misión

Formar académicos, científicos y profesionales responsables, humanistas, éticos y solidarios, comprometidos con los objetivos del desarrollo nacional, que contribuyan a la solución de los problemas del país

como universidad de docencia con investigación,

capaces de generar y aplicar nuevos conocimientos, fomentando la promoción y difusión de los saberes y las culturas, previstos en la Constitución de la República del Ecuador (

Universidad Técnica de Manabi, 2021, p. 1). Visión Tiene como visión el constituirse en una

institución universitaria líder, referente de la educación superior en el Ecuador, promoviendo

la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica y la cultura,

con reconocimiento social, proyección regional y mundial (

Universidad Técnica de Manabi, 2021, p. 1). Ubicación de la UTM La Universidad Técnica de Manabi es una institución de educación superior que se encuentra ubicada en la provincia de Manabi en el cantón Portoviejo, en las calles Avenida José María Urbina y Avenida Los Amigos. Servicios académicos La UTM cuenta con una gran variedad de ofertas académicas que comprende 47 carreras y 52 programas de posgrado. Las carreras están ubicadas acorde a su facultad que son las siguientes: • Facultad de Ciencias Matemáticas, Físicas y Químicas • Facultad de Ciencias Veterinarias • Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas • Facultad de

misión

formar académicos, científicos y profesionales responsables, humanistas, éticos y solidarios, comprometidos con los objetivos del desarrollo nacional, que contribuyan a la solución de los problemas del país

como universidad de docencia e investigación,

capaces de generar y aplicar nuevos conocimientos, fomentando la promoción y difusión de los saberes y las culturas, previstos en la Constitución de la República del Ecuador.

Universidad Técnica de Manabi tiene como visión el constituirse en una

institución universitaria líder, referente de la educación superior en el Ecuador, promoviendo

la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica y la cultura,

con reconocimiento social, proyección regional y mundial. 8.1.3.

11:33 4/2/2022

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios, sobre todo, por ser fortaleza en mi vida

A las autoridades de la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad

Técnica de Manabí, por permitirme realizar esta investigación.

Gracias al Dr. Diomedes Rodríguez, mi tutor, por guiarme en todo momento.

A mi amiga y comadre María José por darme acogida en su hogar en cada viaje a

Guayaquil por mis estudios.

Finalmente, a mi esposo Lenin por apoyarme a cumplir esta meta.

**María Dolores Zambrano Pincay**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis hijos Samuel y Daniel, porque quiero ser ejemplo de perseverancia para ellos.

A mis padres Gustavo y María, porque me enseñaron que lo más importante en la vida es la educación, la humildad y la responsabilidad.

A mis hermanos Cristina, Juan José y Victoria por brindarme siempre su cariño y ayuda.

Y por supuesto a mi amado esposo Lenin, porque sin él nada hubiese sido posible.

**María Dolores Zambrano Pincay**

## Índice General

Introducción .....	1
Antecedentes.....	4
Planteamiento del Problema .....	6
Formulación del Problema.....	9
Justificación del Problema.....	9
Preguntas de Investigación .....	10
Objetivos de la Investigación .....	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos: .....	11
Capítulo I.....	12
Marco Teórico.....	12
Administración Educativa .....	12
Percepción .....	14
Gestión por Procesos .....	16
Perspectiva de la Empresa y/o Institución como un Proceso .....	21
Mejora Continua y la Estabilidad de los Procesos .....	23
Objetivos de la Gestión por Procesos .....	28
Ventajas de la Adopción de la Gestión por Procesos .....	28
Marco Conceptual.....	29
Capítulo II .....	32
Marco Referencial.....	32
Investigaciones Referenciales.....	32
Situación Actual .....	39
Misión .....	39
Visión.....	40
Ubicación de la UTM.....	40
Servicios académicos .....	41
Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica de Manabí .....	43
Marco Legal.....	44
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021.....	45
Ley Orgánica de Servicio Público .....	47
Estatuto de la Universidad Técnica de Manabí.....	49



Reglamento para el Cumplimiento de Programas de Estudio y Actividades Académicas en la Universidad Técnica de Manabí .....	51
Reglamento de sanciones .....	52
El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES). Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2018. ....	52
Capítulo III.....	54
Marco Metodológico.....	54
Enfoque de la Investigación .....	54
Diseño de la Investigación.....	55
Alcance de la Investigación .....	56
Método de la Investigación.....	56
Operacionalización de las Variables.....	57
Población .....	67
Muestra .....	67
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información .....	67
Resultados.....	70
Análisis general de resultados.....	77
Resultados Relevantes – Focus Group .....	79
Capítulo 4.....	83
Propuesta.....	83
Objetivos de la Propuesta .....	83
Objetivo general.....	83
Objetivos específicos: .....	83
Justificación .....	83
Cronograma de Actividades .....	84
Manual de Procesos.....	85
Objetivo .....	86
Alcance .....	86
Involucrados .....	86
Procedimiento.....	87
Indicadores de Gestión .....	93
Hojas de Control.....	93
Conclusiones .....	101

Recomendaciones.....	104
Referencias Bibliográficas .....	105
Apéndices.....	112
Apéndice A-1. Encuesta dirigida a personal docente y administrativo .....	112
Apéndice A-2. Focus Group para colaboradores.....	118

## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Operacionalización de las variables</i> .....	57
Tabla 2 <i>Planeación</i> .....	70
Tabla 3 <i>Organización</i> .....	72
Tabla 4 <i>Dirección</i> .....	73
Tabla 5 <i>Control</i> .....	75
Tabla 6 <i>Percepción general procesos administrativos</i> .....	76
Tabla 7 <i>Resumen de resultados (promedios generales por dimensión)</i> .....	77
Tabla 8 <i>Resumen de respuestas del Focus Group</i> .....	81
Tabla 9 <i>Cronograma de actividades</i> .....	84
Tabla 10 <i>Proceso de planificación</i> .....	87
Tabla 11 <i>Proceso de organización</i> .....	89
Tabla 12 <i>Proceso de dirección</i> .....	91
Tabla 13 <i>Proceso de control</i> .....	92
Tabla 14 <i>Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 1</i> .....	94
Tabla 15 <i>Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 2</i> .....	94
Tabla 16 <i>Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 3</i> .....	95
Tabla 17 <i>Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 4</i> .....	95
Tabla 18 <i>Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 5</i> .....	96
Tabla 19 <i>Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 6</i> .....	96
Tabla 20 <i>Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 7</i> .....	97
Tabla 21 <i>Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 8</i> .....	97
Tabla 22 <i>Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 9</i> .....	98
Tabla 23 <i>Hoja de control del proceso de tutorías</i> .....	99
Tabla 24 <i>Hoja de control del programa de vinculación con la sociedad</i> .....	100

**Índice de Figuras**

<i>Figura 1.</i> El sistema de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos. ..	18
<i>Figura 2.</i> Diferencia entre: Gestión “de” y “por” procesos .....	19
<i>Figura 3.</i> Modelo de mejora continua y estabilización de los procesos .....	24
<i>Figura 4.</i> El sistema de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos ...	24
<i>Figura 5.</i> Ubicación de UTM.....	40

## Resumen

La Universidad Técnica de Manabí oferta la mayor cantidad de carreras universitarias en la ciudad de Portoviejo con 47 carreras de pregrado y 52 programas de posgrado, así como de tres extensiones en localidades estratégicas. El objetivo de la investigación fue evaluar la percepción del personal administrativo y docente sobre los procesos administrativos de la escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí para el diseño de un modelo de gestión por proceso. La metodología usada fue un enfoque mixto, diseño no experimental y transversal, alcance descriptivo, método deductivo, la muestra fue de 33 colaboradores, la técnica fue la encuesta y focus group. Los resultados mostraron problemas en la planeación por la cantidad de asignaturas asignadas que provocan una sobrecarga laboral y la falta de capacitación y actualización de los conocimientos, en la organización se encontró inconvenientes en la difusión del horario de clases, el conocimiento sobre las prácticas preprofesionales y las actividades de vinculación. En la dirección se hallaron inconvenientes en la ejecución de los procedimientos de vinculación y la capacidad pedagógica del personal, en el control se estableció como problema el tiempo de emisión del formulario de evaluación de las prácticas preprofesionales. Además, mediante el focus group se pudo establecer que el área de trabajo y de posgrado no están vinculadas por estar alejadas entre ellas causando retraso de las actividades y que la gestión administrativa es deficiente en ocasiones, porque los funcionarios con alto rango tienden a dilatar los trámites.

**Palabras Clave:** Percepción del personal, Procesos administrativos, modelo de gestión, Manual de procesos, Docentes.

## Abstract

The Technical University of Manabí offers the largest number of university degrees in the city of Portoviejo with 47 undergraduate degrees and 52 postgraduate programs, as well as three extensions in strategic locations. The objective of the research was to evaluate the perception of the administrative and teaching staff on the administrative processes of the School of Aquaculture and Fisheries of the Technical University of Manabí for the design of a management model by process. The methodology used was a mixed approach, non-experimental and cross-sectional design, descriptive scope, deductive method, the sample was 33 collaborators, the technique was the survey and focus group. The results showed problems in planning due to the number of assigned subjects that cause a work overload and the lack of training and updating of knowledge, in the organization there were inconveniences in the dissemination of the class schedule, knowledge about pre-professional practices and bonding activities. In the management, inconveniences were found in the execution of the bonding procedures and the pedagogical capacity of the staff; in the control, the issue time of the evaluation form of pre-professional practices was established as a problem. In addition, through the focus group it was possible to establish that the work and postgraduate areas are not linked because they are far apart, causing delays in activities and that administrative management is deficient at times, because high-ranking officials tend to delay formalities.

**Keywords:** Perception of staff, Administrative processes, management model, Process Manual, Teachers.

## **Introducción**

La Universidad Técnica de Manabí oferta la mayor cantidad de carreras universitarias en la ciudad de Portoviejo, esta institución tiene una buena ubicación en la Avenida José María Urbina y Avenida los Amigos, además cuenta con 47 carreras de pregrado divididas en once Facultades y 52 programas de posgrado entre ellos la Escuela de Acuicultura y Pesquería que es la especialidad objeto de estudio, en cuanto al número de estudiantes en pregrado es de aproximadamente 26 118 en modalidad presencial y 7 104 en online, mientras que en posgrado dispone de 2 006 estudiantes. Adicional, la institución dispone de tres extensiones en localidades estratégicas, donde se ofertan carreras según las necesidades de la zona; es así como, en la parroquia Lodana del Cantón Santa Ana funcionan las facultades de Ciencias Veterinarias, Ciencias Agrícolas y Ciencias Agronómicas; en Chone está la Facultad de Ciencias Zootécnicas; y en Bahía de Caráquez, cantón Sucre, la Escuela de Acuicultura y Pesquería.

Para iniciar los profundos cambios que se requieren en los procesos administrativos de las instituciones de educación superior, se necesita del alcance de procedimientos expresados en términos de eficacia y eficiencia dentro de las actividades administrativas institucionales, donde se considere la percepción del personal administrativo y de los docentes, todo ello, vinculado con los resultados de las tareas encomendadas, las cuales se deberán analizar en función al desempeño laboral, donde prevalezcan las características dadas por el día a día de cada procedimiento que se genera, para así situarse en las acciones, compromisos, logros, metas en el tiempo determinado y cambios en las actividades técnico-administrativas, lo que enriquecerá en la actualidad los servicios que brindan las instituciones de educación superior en todas sus dimensiones.

En este sentido, se plantea evaluar la percepción del personal administrativo y docente relacionada a los procesos administrativos que realiza la escuela objeto de estudio, para de esta manera conocer la información relacionada a las ideas, conceptos y demás puntos percibidos con respecto a los procedimientos administrativos.

A su vez, permitirá proporcionar datos actuales y debidamente validados que conlleven a generar propuestas para la elaboración de procesos de gestión académicos-administrativos que viabilicen el desarrollo de métodos y procesos que se requieren. Por consiguiente, el presente trabajo de investigación se enfoca en la evaluación de la percepción del personal administrativo y docente acerca de los procesos administrativos de la escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí (UTM), donde se propone un modelo de gestión por procesos, como determinación de metas y objetivos administrativos que proporcionen las herramientas necesarias para orientar y guiar los objetivos específicos de la escuela, dados por un carácter consecutivo y sistémico para contribuir de manera directa con el proceso de capacitación profesional, apoyados en las bases teóricas que complementan el manejo productivo de la administración por procesos.

En este sentido se pretende, aumentar de manera positiva los resultados de evaluación en cuanto a la percepción del personal administrativo y docente acerca de los procesos administrativos, sustentados dentro de las políticas del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), mediante un modelo de gestión por proceso, donde las responsabilidades profesionales e institucionales concernientes y apropiadas, se consoliden en las necesidades dadas para adquirir mayores niveles de compromiso y organización laboral por parte del



personal administrativo y docente de la escuela de Acuicultura y Pesquería de la UTM.

Sobre la base de lo antes expuesto, se realiza esta investigación la cual tiene como objetivo general evaluar la percepción del personal administrativo y docente sobre los procesos administrativos de la escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí, para el diseño de un modelo de gestión por proceso con la intención de fortalecer la estructura organizacional. El proyecto se estructura de la siguiente manera: Se hace referencia a los antecedentes, planteamiento de la investigación, formulación del problema, justificación, preguntas de la investigación y los objetivos tanto generales como específicos.

En el capítulo I marco teórico específica las bases teóricas y la fundamentación legal, se señala los antecedentes de la investigación, a nivel local, nacional e internacional las cuales permiten comprender la relevancia y validez de la percepción del personal administrativo y docente acerca de los procesos administrativo. Ahora bien, en el Capítulo II marco referencial se analizan resultados obtenidos por algunos estudios referidos al tema de modelos de gestión por proceso. Así mismo, en el capítulo III, marco metodológico, se contempla el tipo de investigación, diseño, variables y operacionalización de las variables, población, muestra, igualmente, la técnica e instrumento de recolección de datos, análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las conclusiones del diagnóstico de los instrumentos y recolección de datos. Por consiguiente, en el capítulo IV, se describe la propuesta con su respectivo plan de trabajo, donde se destaca el modelo de gestión por proceso a través del cual se fortalecerán los

procesos administrativos de la escuela. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como las fuentes consultadas y el apéndice.

### **Antecedentes**

A nivel mundial la investigación científica que se desarrolla en las Instituciones de Educación Superior (IES), están orientadas a la transferencia del conocimiento con el objetivo de eliminar la desigualdad y dar paso a nuevas propuestas de investigación desde cada región ajustándose a la realidad. Este accionar ha tenido como base la implementación de sistemas de gestión, así como una simbiosis interinstitucional para cubrir falencias en el área tecnológica, infraestructura, financiero y talento humano. No obstante, para la aplicabilidad de nuevas propuestas que impulsen y fortalezcan la creación del conocimiento, se hace necesario, identificar las actividades y el impacto que forja cada institución de educación superior y a la cual se denomina responsabilidad social.

Sobre la base de lo antes expuesto, el Estado Ecuatoriano con la finalidad de crear nuevos conocimientos para suplir necesidades y/o problemas socio-económicos y de salud decreta mediante la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en el Art.8, los fines de la educación superior y en el Art. 13, literales a, b, c, e, f, g, o, garantizar el derecho a la educación superior, formando académicos, científicos y profesionales responsables y comprometidos con la sociedad, brindando niveles óptimos de calidad en la formación y en la investigación (LOES, 2019).

Si bien es cierto, la Universidad Técnica de Manabí a través del Vicedecanato de la escuela de Acuicultura y Pesquería, luego del involucramiento de la carrera en actividades de la pesca artesanal tanto a nivel cantonal como provincial, para impulsar las potencialidades económicas de la provincia,

establecido en el Plan de Desarrollo Agropecuario Sostenible de Manabí (Consejo Provincial), el 25 Septiembre del año 2007, según resolución del Honorable Consejo Universitario (HCU) se aprueba la Reforma Curricular para la creación de la Carrera de Ingeniería en Acuicultura y Pesquerías, la misma que fue reajustada y adaptada acorde a las exigencias del reglamento de régimen académico del sistema nacional de educación superior, CONESUP 2008, por resolución del HCU de Agosto 24 del 2009.

En abril del 2014 se inicia el proceso de Armonización de la Nomenclatura de Títulos Profesionales y Grados Académicos, y los rediseños de las carreras de la Instituciones de Educación Superior. En septiembre 21 del 2016 el Consejo de Educación Superior (CES) aprueba el rediseño de la “Carrera de Acuicultura” que otorga el título de “Ingeniero Acuícola”, la misma que está vigencia desde noviembre del 2016. (UTM, 2016).

De allí, que todos estos cambios dentro de la organización presentan la oportunidad de reorganizar y/o fortalecer procedimientos administrativos para el desarrollo de las diferentes actividades de la escuela. Para alcanzar esta meta se requiere conocer el nivel y la proyección profesional de los docentes, la calidad de servicio que brinda el personal administrativo y determinar estrategias institucionales que permita a la escuela de Acuicultura y Pesquería de la UTM, posicionarse como una institución de mejora continua y calidad. Es en este espacio, la aplicación de un sistema de gestión por proceso, que contribuya a organizar, dirigir y controlar todas las acciones que se requieren en base a criterios satisfactorios concretos para conseguir que los actos administrativos sean eficaz y eficientes.

## **Planteamiento del Problema**

Las Instituciones de Educación Superior (IES) deben estar orientadas y reguladas mediante mecanismo que impliquen el cumplimiento de los principios y derechos consagrados en la Constitución, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y demás normativas aplicables, para que viabilicen y satisfagan las exigencias de la sociedad, en cuanto al avance del conocimiento, en las cuales se estudian las líneas de pertinencia de las políticas nacionales, estatales y locales conforme a lo establecido en los planes estratégicos gubernamentales de desarrollo, concretados por paradigmas que hoy en día están sujetos a programas de educación superior.

Con referencia a lo anterior, se hace evidente que, como parte de la mejora continua en los procedimientos para desarrollar procesos y modelos de gestión, la escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí se encuentran en una etapa de implementación del Reglamentos, instrumento legal que se alinea con la LOES, y que a través de esta implementación se considera a los docentes universitarios como base para el desarrollo de las instituciones de educación superior. No obstante, en la Escuela de Acuicultura y Pesquería, existen problemas que se evidencian de manera directa e inciden en los procesos administrativos, tales como la falta de actualización en los procesos internos al registrar de manera sistemática la planificación, generando confusión en la ejecución, seguimiento, control, evaluación y cierre de los procesos planteados, lo cual a su vez da como resultado que las tareas establecidas se retrasen o se realicen de manera incorrecta y estos resultados erróneos se brinden al usuario; por lo que se considera necesario, elevar el nivel de atención de los servicios que se brindan al docente.

Las actividades no cuentan con el flujo continuo e interrelacionado del control y seguimiento de los procesos realizados en la institución; los actos administrativos no están potenciados por los sistemas computarizados, tal como lo detalla Briones, Molina y Avilés (2020) en su estudio en donde indicaron la importancia de los sistemas de información utilizados por parte del personal administrativo, donde se tiene como fin garantizar la seguridad de los datos y procesos realizados por medios electrónicos; a su vez, con el uso de tecnología actualizada se espera lograr que el servidor no presente interrupciones para el acceso, asegurar la facilidad para el manejo de los sistemas de información y la integración de las aplicaciones, siendo estas las dimensiones que obtuvieron mayor nivel de importancia para la ejecución de una gestión adecuada.

Las funciones de operatividad administrativas de parte de los funcionarios y/o colaboradores que allí laboran son por función, lo que no ha permitido cambiar la planificación de la organización al paradigma horizontal, donde cada área que conforma la escuela trabajaría de forma coordinada bajo la comunicación asertiva en la disposición de mejorar los resultados en los procesos; este tipo de gestión es mencionada por Huapaya (2019) indicando que permite obtener resultados de manera más eficiente y eficaz generando la satisfacción de los usuarios a quienes se brinda el servicio, estos logros son posibles gracias a la adopción de responsabilidad y liderazgo para cada miembro que brinda el paradigma horizontal.

En síntesis, dentro de la escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí, los problemas que dan paso a la tenencia de un mal proceso administrativo se centran en la desactualización de los procesos internos de la entidad con respecto a la planificación, contribuyendo en la

ejecución de tareas caracterizadas por la falta de eficacia y eficiencia que generan como resultado final la ausencia de satisfacción por parte del usuario. Por otro lado, se destaca la ausencia de herramientas tecnológicas que converjan en el cumplimiento de las actividades que derivan del control y seguimiento de los procesos administrativos de la institución, afectando a los sistemas de información, un aspecto clave que garantiza el desarrollo organizacional siempre y cuando se respondan efectivamente a los requerimientos de los procesos administrativos de la escuela de estudio.

Adicional, se destaca la presencia de una distribución administrativa tradicional, enfatizando el hecho de que no se evidencia una participación colectiva de los trabajadores, produciendo una falta de conocimiento sobre aquellos procesos que pueden restablecer y mejorar las actividades administrativas de la institución. Finalmente, se incluye la posesión de una cultura organizacional inadecuada, precedida por una comunicación limitada en el personal administrativo frente a los cambios que demanda una comunidad fundamentada en la mejor continua. Por otra parte, no existe un modelo de gestión por procesos, no se registran, ni se llevan control de los procesos administrativos de la escuela de Acuicultura y Pesquería de la UTM y no existen indicadores de gestión que permitan evaluar fácilmente la administración de la facultad.

Todo lo antes expuesto, se convierte en un problema el cual requiere de un modelo de gestión por procesos con la finalidad de alinear criterios, acciones que permitan alcanzar metas establecidas en los procesos de planificación estratégica que se precisan en los resultados de cada trabajo, del mismo modo, los procesos de gestión minimizan riesgos en cuánto a los recursos materiales y humanos, económicos, de igual manera se mejora la comunicación y se genera mayor

credibilidad con el objetivo de cumplir con la estrategia institucional y gubernamental.

### **Formulación del Problema**

¿Cuál es la percepción del personal administrativo y docente sobre los procesos administrativos de la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí?

### **Justificación del Problema**

La presente investigación adquiere importancia debido a que está dirigida a diseñar un modelo de gestión por procesos orientada a la medición de la gestión y los resultados de la escuela, implementando actividades y tareas ordenadas y precisas para que el personal administrativo y docentes cumplan con los tiempos establecidos en los procesos administrativos.

El presente trabajo de investigación aporta a la línea de investigación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil denominada “Análisis de los indicadores de gestión de los departamentos” a través de la revisión del proceso administrativo para la propuesta de un modelo de gestión por procesos. Se espera que este trabajo sirva de base para futuras investigaciones, impulsando la investigación y mejora en la gestión de procesos aplicadas en otras organizaciones.

Todo lo expuesto anteriormente adquiere significatividad en la medida que la administración de la escuela, alcance su capacidad y utilidad en la gestión por proceso, por cuanto se incrementa el grado de confianza en la percepción del personal y el grado de respeto en las responsabilidades del servicio que brinda la escuela en las labores de acompañamiento, control y evaluación de los procesos. Estos resultados se pueden lograr con apoyo de la tecnología y estrategias de

mejora continua, asistida por los procesos claves de medición, análisis, seguimiento y control del rendimiento de los objetivos, para así, evidenciar y corregir deficiencias y desviaciones fuera de lo establecido, permitiendo el mejoramiento de la fluidez de los procesos administrativos.

Finalmente, se puede especificar que el proyecto beneficia a las demás escuelas de la Universidad Técnica de Manabí, porque responde a las necesidades de carácter administrativo, al implementar un modelo de gestión por procesos como pilar fundamental en el desarrollo de diversas áreas, ya que establece un conjunto de procedimientos enfocados en mejorar las tareas en cuanto al desempeño laboral y cumplimiento de las estrategias institucionales.

Otro de los beneficiarios del presente proyecto serán los alumnos, los cuales recibirán una atención más eficaz y eficiente, puesto que los procesos e información ingresada al sistema se encontrará actualizada, agilizando así los tiempos en la entrega de información o documentos requeridos al área administrativa; así como también contribuye al cumplimiento del primer eje establecido en la Constitución de la República, el cual hace referencia a una educación de calidad.

### **Preguntas de Investigación**

¿Cuáles son los fundamentos teóricos de administración y gestión por procesos que utilizan las instituciones de educación superior?

¿Cuál es la situación actual de los procesos administrativos que mantiene la escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí?

¿Qué metodología permitirá realizar el levantamiento de datos en los funcionarios de la escuela de Acuicultura y Pesquería de la UTEM para su posterior análisis?



¿Cuál es el diseño del modelo de gestión por procesos para el área administrativa de la escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general**

- Evaluar la percepción del personal administrativo y docente sobre los procesos administrativos de la escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí para el diseño de un modelo de gestión por proceso.

#### **Objetivos específicos:**

1. Establecer los fundamentos teóricos de administración y gestión por procesos en instituciones de educación superior.
2. Realizar un análisis situacional de los actuales procesos administrativos en la escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí.
3. Efectuar un levantamiento de datos a través de entrevistas realizadas a los funcionarios de la escuela de Acuicultura y Pesquería de la UTM para el análisis de los resultados cualitativos obtenidos de la investigación de campo.
4. Diseñar un modelo de gestión por procesos para el área administrativa de la escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí.

## **Capítulo I**

### **Marco Teórico**

El marco teórico establece la representación teórica que caracteriza el proceso de la investigación, a los efectos, en esta fase se dan respuestas a la situación planteada en el problema de investigación, el cual está fundamentado y orientado por el análisis y metodología que complementan las teorías y conceptos de percepción, procesos y administración de procesos.

#### **Administración Educativa**

La evidencia literaria expresa que, para determinar que la administración educativa sea una disciplina científica, esta debe contar con una matriz disciplinar, la cual se encuentra compuesta por la problemática, fundamentos y soporte teórico, la metodología y las proyecciones de aplicación. Por lo que la administración educativa se la puede considerar como una ciencia que alberga varias disciplinas como la economía de la educación, psicología, pedagogía, filosofía, historia y administración, misma que cuenta con siete componentes, los cuales son los paradigmas educativos, la infraestructura, proyecto educativo que se va a brindar a la sociedad, los docentes o educadores, los alumnos, la familia y otros actores (Salas, 2003).

Con respecto a la teoría de la educación, esta se encuentra estrechamente ligada a lo social por ser parte fundamental de la creación de nuevos estudios y capacidades, así como es la puerta principal a la creación de nuevas disciplinas, dadas a partir del conocimiento y aceptación de la realidad, la cual da paso a la conceptualización. Es así que la teoría de la educación básicamente permite a las personas la comprensión, conocimientos y predicción de nuevas prácticas y políticas dadas en el entorno educativo y brinda la apertura de nuevas teorías de la

educación de acuerdo a la rama a la que se encuentren alineadas (Pallarés & Chiva, 2017).

En lo relacionado con la gestión educativa estratégica, se destaca la existencia de ciertos componentes que la caracterizan, dentro de los cuales se encuentra el trabajo en equipo, la orientación y asesoramiento, las culturas organizacionales, intervención estratégica y sistémica, configuración de competencias y la centralidad que posee en el ámbito pedagógico. En consonancia, estas características permiten que las instituciones tengan una mejor visión a través de la facilitación de los procesos que deben de seguir cada uno de los integrantes, permitiendo que se fortalezcan la cultura de aprendizaje, creatividad, responsabilidad y participación de cada uno de sus miembros (Farfán & Reyes, 2017).

En torno a las teorías de la administración se puede mencionar la teoría establecida por Taylor, la cual se basó en cuatro principios que fueron planeación, preparación, control y acción, misma que mencionaba que todos los trabajadores eran igual de importantes en una empresa y que la mejor manera de obtener rendimiento de la misma era a través de la implementación de equipos, métodos y procesos que permitan a los empleados tener una guía y pasos a cumplir de manera sistemática para de esa manera disminuir la cantidad de tiempos muertos dentro del personal, ya que esto causaba una menor producción, centrándose siempre en el aumento de la productividad, los procesos y la eficiencia. Por otra parte, se puede mencionar a Fayol con su teoría de corriente en donde considera de gran importancia la planeación de objetivos y programas, la integración de la organización, la dirección, coordinación de la empresa y el control de la misma (Almanza, Calderón, & Vargas, 2018).

Mientras que Weber con la teoría burócrata se centró en el cumplimiento de normas y objetivos designados previamente a cada grupo o área de tarea, haciendo referencia a diferentes ideales de la autoridad como lo son la dominación tradicional basada en la lealtad y obediencia de los colaboradores, la dominación legal, se basa en la implantación de sanciones ante el incumplimiento de las metas, seguido de la carismática que se fundamenta en ciertas actitudes o cualidades que poseen los líderes que hacen que sus colaboradores lo sigan. Mintzberg, a su vez hace énfasis en enfoques dirigidos a al rediseño de las empresas, la mejora de los procesos y la calidad de su servicio con el afán de lograr satisfacer las necesidades de los individuos, basándose en la reducción de procesos repetitivos, errores y burocracia que puedan dar como resultado una calidad ineficiente de las tareas realizadas con la aplicación de otros métodos (Arias, 2017).

### **Percepción**

La percepción se define como la capacidad del organismo para obtener información sobre los sistemas sensoriales, lo cual les permite interactuar adecuadamente con su ambiente. Entonces, se considera que percepción es un procesamiento de estructuración del conocimiento, que se fusiona con la forma en el cual se comprende y reconoce el mundo interior o exterior, donde se desarrolla un proceso de decodificación de la información percibida por medio de los sentidos, lo que supone una actividad cognitiva de comprender el universo que lo rodea, dando sentido al entorno en el cual interactúa día a día a través de los tipos de percepción visual, espacial, olfativa, auditiva, de los órganos internos, táctil, del dolor, gustativa, de los sabores fuertes, del equilibrio, del movimiento de

tendones o músculos, del tiempo, del campo magnético y de la forma (Universidad de Jaén, 2017).

En el proceso de la percepción se derivan tres fases, tales como: Visión temprana, organización perceptiva y reconocimiento (Universidad de Jaén, 2017).

Visión temprana: Conjunto de procesos mediante los que el sistema visual crea una representación inicial de propiedades sensoriales elementales como el color, el movimiento la profundidad y la disposición espacial de los objetos (su orientación, tamaño y distancia con respecto al observador, aspectos fundamentales para obtener información sobre la forma y, por tanto, la identidad de los objetos).

Organización perceptiva: En esta fase el sistema visual pone en juego una serie de mecanismos por medio de los cuales logra la constancia perceptiva de los distintos elementos de información obtenidos tras las fases de visión temprana, así como una especificación del modo en que se organizan como una totalidad cada uno de estos elementos, para poder así relacionarlos con los distintos objetos y superficies que forman la imagen visual (Universidad de Jaén, 2017).

Reconocimiento: Como resultado de todo, este conjunto de procesos se obtiene información acerca de la identidad, significado y función de los distintos elementos que nos rodean. En general, se considera que el reconocimiento perceptivo se basa en el establecimiento de algún tipo de correspondencia entre la información visual obtenida en cada momento con conocimiento almacenado a largo plazo sobre el aspecto visual de las cosas (Universidad de Jaén, 2017).

Estas fases permiten comprender la relación directa con una visión integrada de los procesos psicológicos enmarcadas en la memoria, direccionado por el pensamiento, efectuado por la atención, transmitido por el lenguaje hasta

llegar a un aprendizaje demostrado por el lenguaje, la inteligencia que luego se derivan en las emociones y sentimientos, donde se hace necesario que las fases de selección, organización e interpretación se complementen entre sí, lo que conlleva al desarrollo de formas y figuras de manera tal que se pueda visualizar y describir una imagen, lo que seguidamente se convertirá en un concepto fundamental para ser implementado y transformado por el avance del conocimiento.

El proceso de percepción es cuando empieza con un objeto en el mundo real que se denomina estímulo u objeto distales. Por las características del sonido, luz u otra clase de proceso físico, ese objeto va a estimular los órganos sensoriales del cuerpo. Esos órganos van a convertir la energía en una actividad neutral, lo que es un proceso denominado traducción. A partir de los patrones de la actividad neutral se generan estímulos proximales, que son unas señales neuronales las cuales se transmiten al cerebro para su procesamiento. En cuanto a la recreación mental del estímulo distal se denomina precepto (Teoman, 2018).

Según lo antes descrito, los procesos de la percepción describen el análisis de comprensión de las sensaciones de acuerdo con situaciones pasadas y recuerdos previos, dándole forma a la información captada de manera ascendente, mediante representaciones y captaciones bajo principios de organización mental donde el cerebro juega un papel primordial que considera la extracción de la información dada por el ambiente.

### **Gestión por Procesos**

Para entender este punto es necesario partir por definir qué es un proceso y una de las definiciones más utilizadas es la expuesta por norma ISO 9000:2015, que define a un proceso como: conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. En cuanto

a la gestión de procesos se la considera una disciplina de gestión que facilita a la empresa identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar los diferentes procesos que se realizan dentro de un proyecto con la finalidad de mejorar la productividad, organizando la gestión de la empresa, enfocándose en todos los procesos y sus interacciones (Bravo, 2016).

Esto quiere decir que la empresa selecciona uno o varios de sus procesos para llevarlos a una automatización y se centra en el resultado de cada proceso y de los procedimientos que están ligados a ellos como:

- La identificación y definición de cada uno de los procesos y sus objetivos
- Medición de los resultados obtenidos en cada proceso
- Monitoreo continuo de indicadores y objetivos

La gestión de procesos puede ser analizada por medio de cinco grupos, los cuales son:

- Iniciación
- Planificación
- Mantenimiento
- Monitoreo
- Control (Tkhoriko, Semibratsky, Gerasimenko, & Merezhko, 2018).

La gestión de proceso (GP) se define como una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, modelar, diseñar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente (Bravo, 2016, p. 9). Del mismo modo, la literatura determina a la gestión por procesos como: Aquella que es la piedra angular tanto de las normas de Sistemas de Gestión de Calidad (ISO) 9001 del año 2015, como el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM). Su

implementación puede ayudar a una mejor significación en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones (Beltrán et al., 2016, p. 9).

Bajo este contexto es organizar los recursos de la institución y sean administrados fundamentalmente por la metodología de gestión con enfoques de calidad, que permitan direccionar hacia el camino de la excelencia, orientados por normas que establezcan requisitos en los cuales se compruebe la capacidad que tiene una empresa para brindar servicios que cumplan con los requerimientos de los clientes.

De igual forma, se considera la gestión de procesos como imprescindible en las pequeñas y medianas o grandes empresas facilitando la coordinación de elementos de un sistema. Explica sobre cómo se realizan las operaciones de una empresa, si bien es cierto, es una meta de la gestión de procesos, de cómo se relacionan entre sí, hace frente a mercados más competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades tal cual como se muestra en la figura 1 (Aiteco Consultores, 2020).

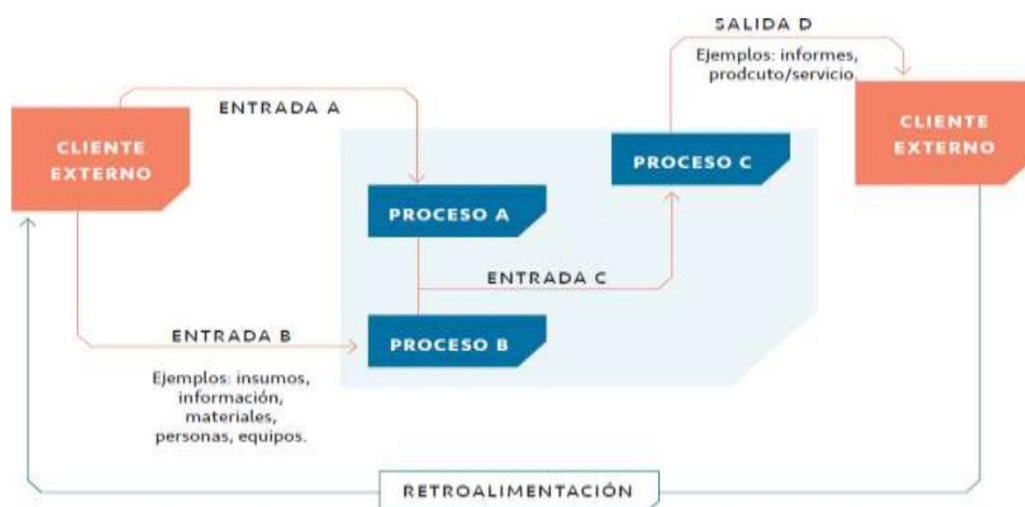


Figura 1. El sistema de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos. Tomado de Beltrán (2016).



De acuerdo con lo antes citado, se destaca que las áreas en un proceso están interconectadas, se menciona que la importancia de la gestión por procesos radica en concebir la medición de los resultados obtenidos y compararlos en su totalidad con los objetivos establecidos de esta manera, se transforma la información, siendo esta la base fundamental para la toma de decisiones en la organización; haciendo énfasis en la mejora continua, orientando los objetivos a la satisfacción de los clientes. Del mismo modo el paso de una visión funcional a un área por procesos, esta última requiere que todos los involucrados sean activos y competentes en la medida que permitan satisfacer las necesidades del cliente, considerando la gestión por procesos y de procesos.

En la figura 2, el siguiente esquema visualiza la gestión por proceso y la diferencia entre gestión de y por procesos.

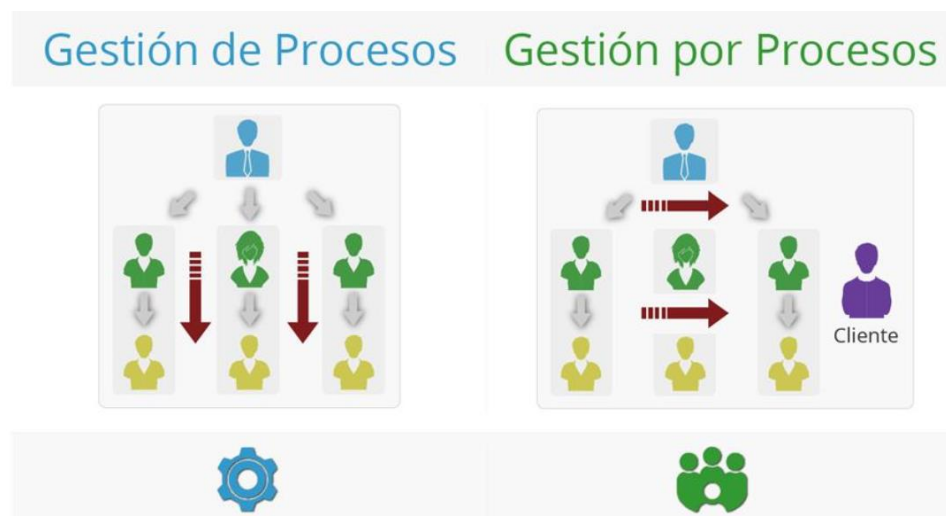


Figura 2. Diferencia entre: Gestión “de” y “por” procesos. Tomado de Álvarez (2015).

En relación a la figura se puede mencionar que la diferencia de la gestión de procesos con la gestión por procesos es que, la segunda ayuda a analizar de manera útil estrategias organizacionales en el rendimiento de la capacidad de respuestas para planificar y cumplir con las solicitudes de servicio cuando sea requerido, brindar diversas respuestas para solucionar problemas, además

satisfacer a los clientes entregando el producto y/o asistencia en la fecha establecida, se demuestra utilidad y armonía entre el valor del gasto por operatividad y las ganancias que se obtienen con el servicio que se brinda (Álvarez, 2015).

La gestión de procesos de negocios (BPM por sus siglas en inglés Business Process Management) es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes (Cordero, Puente, & Ortega, 2019).

En este sentido se comprende, explicar la aparición del acrónimo BPM a nivel empresarial como aquella actividad de operación de negocios que admite avances en el desarrollo de estrategias organizacional y en la mejora de los procesos integrales. La incorporación de este nuevo concepto a la administración se define como “la Disciplina de Gestión por Procesos de Negocio y de Mejora Continua, apoyada fuertemente por las Tecnologías de la información” (Hitpass, 2017, p. 19).

Los sistemas de gestión por procesos son en sí, programas creados para mejorar las políticas y procesos de una empresa o institución de tal manera que se visualice la eficacia y la eficiencia de sus actividades, tienen como propósito consolidar los procesos operativos de todas las áreas del negocio, deben estar caracterizados por la organización de todas las tareas que se desean desarrollar, la calidad de los procedimientos de entrada y salida de la información, calidad del

servicio, objetivos claros y definidos en la empresa y registro de clientes. En consecuencia, el sistema de gestión “es una herramienta integrada para el diseño, la verificación, la simulación y los procesos de negocios operativos, así como la automatización y mejora de ellos” (Hitpass, 2017, p. 27). En base a lo anterior expuesto, es necesario detallar que los sistemas de gestión permiten el control de las actividades por cada cliente, mantiene la información de manera detallada, apoya la gestión de la empresa al mejorar el servicio al cliente y al impulsar la autoevaluación como clave institucional.

### **Perspectiva de la Empresa y/o Institución como un Proceso**

La perspectiva de la empresa como proceso se visualiza como “Un conjunto de procesos que pone de relieve la naturaleza interfuncional de la toma de decisiones” (p.107). Ello refleja que las funciones deben hacer una transferencia de una a otra al ejecutar un proceso; como resultado, puede perderse tiempo e información entre los procesos. Es de carácter horizontal; la perspectiva funcional es vertical (Schroeder, Meyer, & Rungtusanatham, 2016).

Entonces, la perspectiva de un proceso influye en el funcionamiento de una empresa o institución, su importancia radica en establecer metas claras, objetivos y estrategias de modo que la empresa reconozca la necesidad de capacitar al personal en mejoras continuas, por esta razón se hace necesario alinear las metas de la organización hacia el compromiso del personal como reflejo de la naturaleza interfuncional de la toma de decisiones en su carácter horizontal y vertical, puesto que los procesos son la esencia de una empresa, es decir, la perspectiva se refiere al camino que debe seguir una organización para alcanzar las propuestas y objetivos definidos para cubrir las necesidades del cliente al brindarle un servicio específico y mantenerlo en la línea organizacional,

interrelacionado con los servicios tecnológicos (automatización de los procesos), gestión de calidad entre otros.

Por otro lado, a perspectiva de una empresa “como una estrategia para lograr alcanzar los objetivos de negocio, ver los desafíos del negocio desde múltiples ópticas, permite a quien toma decisiones, elegir a la luz de cómo cada solución opcional se relaciona con el pensamiento estratégico” (Zellman, 2017, p. 1). Lo antes expuesto, determina, que la perspectiva viene dada por la estrategia de los procesos internos de la empresa o institución donde los procesos de innovación y servicios de venta juegan un papel primordial en las estrategias de las perspectivas del cliente, ya que se hace notar el desarrollo de soluciones inmediatas a necesidades presentadas, así mismo la gestión de resultados atendidos por la cadena de aprovechamiento de las herramientas al alcance del proceso organizacional marcado por la excelencia operativa.

### **Administración por proceso**

La administración por proceso es aquella que:

Se fundamenta en identificar, definir y mejorar los procesos de una empresa. Su importancia radica en que proporciona una visión integral e interrelacionada de la contribución que tiene cada departamento en la gestión de la empresa. Por tanto, se deja a un lado la visión de sí lo que frecuentemente se encuentra en las empresas para implementar la administración interfuncional a través de la mejora y optimización de proceso (Figuroa, 2018, p. 27).

En base a lo anterior expuesto se puede sintetizar que en toda institución mediante la planificación, organización y utilización de las herramientas administrativas, pueden alcanzar objetivos que cubran las necesidades del mercado, estableciendo habilidades guiadas por el conocimiento aplicado en

diversas situaciones que contemplan, planes de acción estratégicos mediante tareas estructuradas y definidas que pueden direccionar, controlar y aumentar la productividad de la empresa y la competitividad en el mercado dentro del mundo globalizado dándole valor a entradas que incluyen procesos claves que satisfacen al cliente y, que por ende, se transforman en una salida o resultado.

### **La mejora de los procesos**

En razón de la mejora de los procesos, se evidencia que:

Los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer: qué procesos no alcanzan los resultados planificados, dónde existen oportunidades de mejorar (Beltrán et al., 2016).

Por lo descrito, se explica que cuando un proceso no logra sus metas la organización tiene el deber de realizar las correcciones y análisis para cambiar y asegurar que las salidas del proceso sean conforme a las variables de control, para que las actividades alcancen los resultados planificados, por tanto, la necesidad de mejorar un proceso radica en la capacidad que se tiene a nivel de gerencia y/o dirección para cumplir con los requisitos de oportunidades de mejora, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia de los procesos.

### **Mejora Continua y la Estabilidad de los Procesos**

La estabilidad de los procesos se establece cuando en un proceso se aplica el ciclo de mejora continua (PDCA o PHVA), se acoplan una serie de acciones que permiten ejecutar el proceso de forma que la capacidad de este aumente (Beltrán, et al., 2016, p.47). Por lo consiguiente, la mejora continua fortalece los procesos operativos determinando la necesidad de estudiarlos y analizarlos para el máximo aprovechamiento y optimización de estos, a su vez, mejorar en el

desarrollo de los procesos a través de técnicas y estrategias para identificar, definir, analizar y controlar la operatividad en los cuales se consoliden indicadores de control y establecimientos de objetivos a alcanzar, de manera visual se muestra en la figura 3.

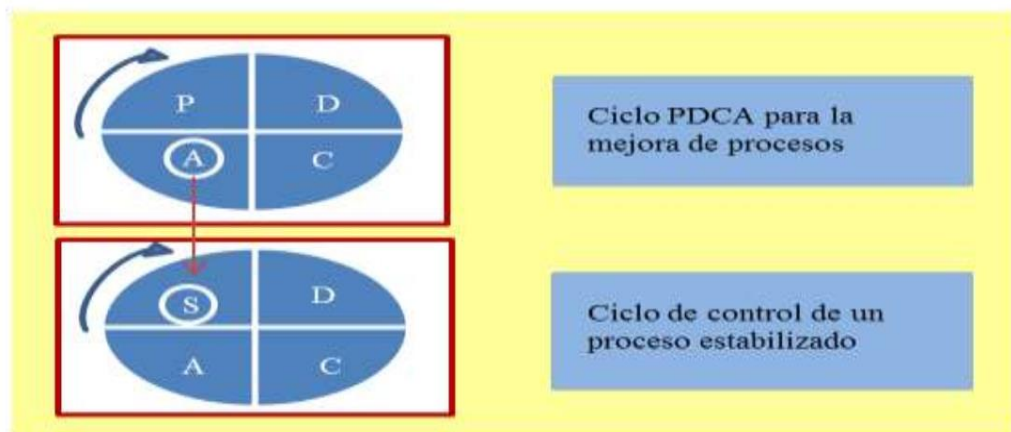


Figura 3. Modelo de mejora continua y estabilización de los procesos. Tomado de *Guía para una gestión basada en procesos*, Beltrán et al. (2016).

### Modelo de cliente-Indicador-Mejora Continua (CPIMC)

De igual forma, la mejora continua, es la actividad constante y recurrente que permite incrementar la capacidad operativa para llevar a cabo los requisitos ISO 9001:2015 que va orientado a la satisfacción del cliente, como lo demuestra en la figura 4.

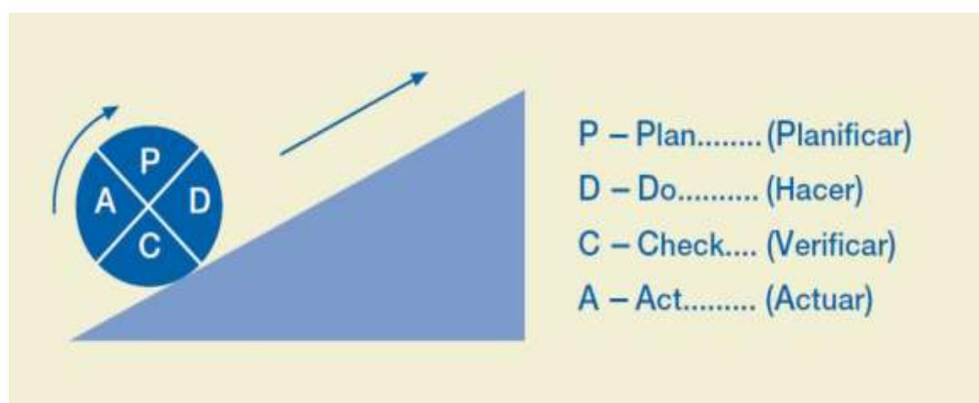


Figura 4. El sistema de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos. Tomado de *Guía para una gestión basada en procesos*, Beltrán et al. (2016).

En el gráfico de Ciclo de Mejora Continua, se destaca cuatro pasos amplios y consensuados que determinan la mejora continua en los procesos:

1. Planificar (P): Se refiere a la planificación que se desea alcanzar considerando los objetivos de las tareas requeridas para el logro de estos con su respectivo plan de acción.
2. Hacer (D): Es la acción diaria y paso a paso de ingreso de información que permite a posterior la verificación de actividades y tareas cumplidas.
3. Verificar (C): En este nivel del gráfico, se visualiza el establecimiento de las acciones y la consolidación de estos para alcanzar lo establecido.
4. Actuar (A): De acuerdo con el nivel anterior en el presente se ejecutan las correcciones requeridas y transforman las mejoras realizadas en una forma estable para implementar la actualización del proceso (Beltrán, et al., 2016).

Por lo que se puede inferir que es de gran utilidad aplicar paso a paso los diversos diagramas o esquemas para aplicar CPIMC, de manera que se pueda aplicar en una empresa o institución la gestión por procesos.

### **Requisitos para realizar la gestión por procesos**

En la gestión por procesos, se debe realizar lo siguiente según la norma ISO 9001:2015:

Identificar los procesos necesarios para el sistema de Gestión de Calidad y su aplicación a través de la organización.

- a) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- b) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficientes.

- c) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- d) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- e) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos (López, 2016).

De acuerdo con estos requerimientos, se estima la interacción de la gestión por procesos en la determinación de los requisitos de las tareas seguras y útiles para las mejoras continuas en el cumplimiento de las etapas de proyectar, examinar, crear y proceder en la medida que los procedimientos sigan las fases de manera útil en la naturaleza administrativa de la empresa, bajo la responsabilidad de todos los que laboran en la parte administrativa.

#### **Pasos para aplicar la gestión por procesos.**

Los pasos a seguir en la gestión por procesos según la Guía de Calidad (2018) son:

**Compromiso de la dirección:** la dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.

**Sensibilizar, educar, entrar:** el Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos. Se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa y/o institución se sientan comprometidos en estos procesos y no se sientan obligados.

**Identificar procesos:** A partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos.



**Clasificar:** entre los procesos que hemos identificados, cuáles son claves, los estratégicos y los de apoyo. Se crea una matriz multicriterio para identificar cuáles son claves.

**Relaciones:** establecer una matriz de relaciones entre procesos (unos son para instrucciones, información, comparten recursos, equipos, etc.).

**Mapa de progresos:** diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.

**Alinear la actividad a la estrategia:** los procesos claves nos van a permitir implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés.

**Establecer en los procesos unos indicadores de resultados:** las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que nos permitirán analizar la capacidad de nuestros procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés y compararnos con los rendimientos de otras organizaciones.

**Realizar una experiencia piloto:** para desarrollar la implementación, concentramos los esfuerzos en un área piloto. Hay que establecer un criterio de selección.

**Ciclo PDCA para mantener resultados:** utilizamos esa metodología en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, elegimos otros y se amplía el área de actuación (Guía de Calidad, 2018).

En referencia a lo expuesto, se describe que para implementar los procesos de gestión requiere de una evaluación de la empresa y/o institución, donde se analicen los enfoques por procesos indicando los elementos desde el punto de

vista estratégico de la empresa, en efecto evaluando los indicadores de rendimiento administrativo para así, rediseñar en el ámbito operacional e impulsar la recuperación y progreso en las debilidades detectadas en el desarrollo de las fases de integración externa e interna de los procesos, de igual manera explica la necesidad de aplicar cambios continuos donde se valoren y controlen los indicadores y se monitoreen los procesos implementados.

### **Objetivos de la Gestión por Procesos**

Los objetivos de la gestión por procesos según la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo internacional (s. f, p.9) son:

- Definir el flujo de operación clave para el proceso.
- Disminuir la respectividad de las actividades.
- Optimizar el empleo de los recursos utilizados.
- Evitar la burocracia administrativa.
- Fortalecer constantemente las actividades planificadas y ejecutadas

Visión de proceso (pertenencia a la organización) (Ministerio de Hacienda, 2017).

### **Ventajas de la Adopción de la Gestión por Procesos**

Según el Ministerio de Hacienda (2017, p.9).

- Presta atención a los requerimientos del cliente.
- Establece que los servicios contengan todas las características especificadas por el cliente.
- Permite visualizar el valor agregado al proceso por cada actividad planificada.
- Contempla la transformación de los procesos para establecer la mejora continua.

- Sigue lineamientos con la función, misión y visión de las instituciones para la identificación de procesos y despliegues de estos.
- Planifica esfuerzos globales para la continuidad de los procesos (Ministerio de Hacienda, 2017).

### **Marco Conceptual**

La gestión es la ejecución de un conjunto de pasos u operaciones realizadas que permiten administrar y dirigir de manera correcta una organización (Araque, 2021). Por otro lado, la gestión parte de la necesidad de satisfacer una necesidad o problema, para lo cual es necesario seguir ciertos lineamientos que permitan alcanzar los objetivos de dicha entidad (Sánchez & Jiménez, 2020).

En cuanto a la gestión por procesos, esto se define como una sucesión de pasos establecidos estratégicamente para la ejecución de actividades que se desarrollan dentro de una organización con el objetivo de que optimizar los recursos humanos, financieros y productivos (Pardo, 2017). Casba mencionó que, la gestión realizada por procesos permite a las entidades visualizar de mejor manera las características y actividades que poseen mayor importancia, así como también conocer las tareas, los procesos, secuencias y responsables de cada una de las acciones realizadas a través de la planificación, implantación, verificación y actuación ante errores identificados (González, 2017).

En referencia a la mejora continua, esta se basa en brindar un servicio de calidad a las personas a través de la implementación constante de estrategias que permitan agilizar la organización para que esta pueda ser competitiva en el mercado (Aldavert, Vidal, Lorente, & Aldavert, 2018). Otro de los conceptos establecidos para la mejora continua se enfoca en la gestión de los procesos que deben de ser modificados y adaptados de acuerdo a las necesidades de los

usuarios, en donde deben de intervenir las funciones, recursos, responsabilidades y capacitación del personal a fin de que las tareas sean ejecutadas de manera ordenada (González, Guzmán, Martínez, Guzmán, & Olguin, 2020).

Mientras que la gestión estratégica educativa, busca centrarse en la manera más adecuada de guiar, comprender y organizar los procesos y gestiones que deben de realizarse dentro de la institución con el objetivo de alcanzar mejores resultados de enseñanza y aprendizaje (Farfán & Reyes, 2017). Por otra parte, la gestión estratégica educativa se conceptualiza como una guía que permite que la educación sea mejorada de manera continua a través de la ejecución de cambios que se adapten a las necesidades de los alumnos en donde se establezcan el compromiso, liderazgo, calidad del trabajo y las relaciones entre docentes y alumnos (Garzón, 2018).

La percepción no es otra cosa que la primera impresión que se obtiene de algo, ya sea esto un bien, producto, servicio o una persona, la cual permite establecer criterios con base a lo observado, en donde intervienen los sentidos de la persona, facilitando así la comprensión de lo antes percibido (Universidad de Jaén, 2017). De igual forma, es la acción realizada por los seres humanos ante la presencia de algo que puede ser interpretado, comprendido y que emana cierta información; esta puede darse por el sentido de la vista, olfato, gusto, tacto u oído, en donde la persona que capta la información crea una opinión o criterio propio (Searle, 2018).

Se considera como proceso administrativo a la secuencia de pasos o acciones realizadas, las cuales buscan optimizar la eficiencia de los recursos físicos, humanos y técnicos, para lo que es necesario aplicar las etapas que este posee las cuales son planeación, organización, dirección y control (Custodio,

2020). A este concepto se atribuye que, el proceso administrativo busca satisfacer las necesidades presentadas en el área administrativa, por medio de soluciones alineadas a los objetivos y la misión de la empresa, lo cual permite que se cumplan con las políticas y reglas propias de la organización, el área administrativa es parte importante de la empresa por lo que los pasos realizados en esta deben de estar debidamente organizados y direccionados en la vía correcta, para evitar duplicidad, confusiones o errores en las funciones (Vivanco, 2017).

## **Capítulo II**

### **Marco Referencial**

En el presente capítulo, se analizan resultados obtenidos por algunos por investigaciones inmersas en los modelos de gestión por proceso. De igual manera, se muestran tesis previas realizadas sobre el tema de estudio, a su vez, se evidencian consideraciones teóricas anticipadas de proyectos previos que se vinculan con la hipótesis propuesta en la investigación, donde se adquiere relevancia el trabajo, ya que dichos elementos y características son medidos, analizados y comprobados. Así mismo, se describen investigaciones internacionales, nacionales y locales que definen y detallan situaciones relacionadas con el tema de interés, ubicándolo en espacios enmarcados dentro de la ciencia y sus disciplinas. En consecuencia, se vislumbran apuntes que refieren temas, autores, conceptos y realidades contextuales que sustentan el trabajo.

#### **Investigaciones Referenciales**

En cuanto Valencia, Morales, Vanegas y Benjumea (2017) realizaron un estudio de caso en el Instituto Metropolitano, Medellín, Colombia, titulado “percepción y conocimiento de los docentes universitarios sobre los procesos investigativos universitarios”, con el propósito de conocer las percepciones de los docentes en cuanto a los procesos de investigación llevados a cabo por la universidad, desde la participación desde los mismos docentes y estudiantes. Se fundamentó bajo las teorías de la percepción y efectos de la participación de estudiantes y docentes, de igual manera, la cultura investigativa en la universidad. Los resultados evidenciaron la falta de capacitación de los profesores con respecto a los procesos de investigación, falta de motivación brindada a los docentes, carencia de satisfacción de las expectativas que tienen los maestros en relación

con los procesos de investigación. Motivos por el cual se recomendó, modificar los procesos bajo un enfoque orientado hacia la apertura del conocimiento. Por lo que el estudio demuestra la percepción de los docentes para fortalecer los procesos de investigación, considerando como eje fundamental, la apreciación para modificar actitudes que generen aprendizajes significativos con mayor integración de docentes y estudiantes donde se comprenda el campo científico con criterios que permitan incrementar el conocimiento, modificando y satisfaciendo a su vez las expectativas en cuanto a los procedimientos de investigación con prácticas coherentes.

Pacheco, Robles y Ospino (2018) llevaron a cabo una investigación en Santa Martha cuyo título fue “Análisis de la gestión administrativa en las instituciones educativas de los niveles de básica y media en las zonas rurales de Santa Marta, Colombia” la cual tuvo como objetivo general analizar la gestión administrativa usada en las unidades educativas. La metodología aplicada estuvo compuesta de un enfoque cualitativo, diseño descriptivo, transversal y de campo, la población de estudio fueron 25 instituciones educativas, el instrumento usado para la recolección de datos fue el cuestionario con una escala de Likert de 5 puntos, 48 ítems y cuatro dimensiones que se aplicó a los rectores de las instituciones. Los resultados obtenidos de la investigación indicaron que la gestión administrativa alcanzó una media de 4.2 para el indicador de pertenencia, lo cual deja en evidencia que las autoridades cumplen con los procesos planificados en las instituciones.

En la dimensión de toma de decisiones el indicador de perfil fue el que alcanzó mayor puntuación en la media de 3.8 indicando que las decisiones son tomadas por los altos directivos de acuerdo con su conocimiento y criterio, esto se

constata con el indicador de soporte con una media de 1.5 lo cual indica que las instituciones no cuentan con un software para realizar las gestiones. La dimensión de enfoque administrativo cuenta con tres subdivisiones que son el humanista que obtuvo una media de 3.7; clásico con 3.7 y estratégico con 4.1; dando así una media de 3.8 para la dimensión. En relación con la dimensión de usos en educación la media global fue de 3.0 con media de 2.8 para asignación de presupuesto y 2.4 para el registro de horarios; estos resultados indican que las instituciones poseen poco control sobre los recursos humanos y financieros puesto que no cuentan con un registro periódico que les sirva de soporte formal (Pacheco, et al., 2018).

De acuerdo a lo expuesto por Briones, Molina, Avilés (2020) en su trabajo realizado en la ciudad de Babahoyo con título “Modelo de evaluación de los sistemas de información aplicado a la calidad de la gestión administrativa universitaria” tuvo como objetivo general conocer qué factores intervienen en la aplicación de una gestión administrativa de calidad. La metodología aplicada en la investigación fue de tipo no experimental, transversal, enfoque mixto, alcance exploratorio, la muestra de estudio seleccionada fueron 108 colaboradores de la institución a quienes se les aplicó un cuestionario. Los resultados encontrados en la universidad objeto de estudio de acuerdo con la variable de resultados organizacionales tuvo una media de 1.60 para la importancia de sistemas que ayuden a la mejora de los procesos, seguido de 1.89 con relación al aporte de medios que ayuden a la planificación de la institución.

Para la variable de operatividad la percepción relacionada a la ejecución de reportes de auditoría alcanzó una media de 1.62; seguido de la administración de permisos y roles con 1.99 registrando poca importancia en la importancia para



ambos casos. Se evidenció que los colaboradores de la institución no prestan mayor importancia a la gestión y optimización de procesos. La funcionalidad registró una puntuación de 1.29 como media para alineamiento con procesos de tipo administrativos indicando poca importancia; en la dimensión de prácticas de gestión de servicios el tiempo de respuesta en la atención de incidentes fue baja con media de 1.58; seguido de la satisfacción en la atención de requerimientos con 1.91; mientras que la calidad de información fue calificada con 1.70 para relevancia y 1.93 para actualización (Briones et al., 2020).

Huapaya (2019) llevó a cabo un proyecto investigativo en Perú cuyo nombre fue “Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú”, mismo que tuvo como objetivo indagar sobre la calidad de la gestión por procesos que mantienen las unidades educativas en dicho país. La metodología de investigación aplicada a dicho trabajo se compuso de un diseño bibliográfico, de tipo analítico. Dentro de los resultados obtenidos se identificó que en las instituciones la aplicación de una gestión por procesos es nueva, lo cual genera muchos cambios en su modalidad de trabajo, dando como resultado que los empleados no quieran adaptarse al cambio; sin embargo, para que exista calidad en la educación, la institución debe de contar con misión, visión y objetivos bien definidos, así como también es necesaria la participación de todos los integrantes. Mencionaron además que es importante implementar los procesos operativos, de apoyo y estratégicos. En cuanto a las etapas de la gestión por procesos, se componen de la etapa preparatoria, identificación y diagnóstico y mejora de los procesos. Por lo que se puede concluir que la aplicación correcta de los procesos y colaboración conjunta de los integrantes de la organización garantizará la mejora continua en la calidad de educación.

Según lo expuesto por Anchelia, Inga, Olivares y Escalante (2021) en el trabajo titulado “La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas” realizado en Lima, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el compromiso organizacional y la gestión administrativa, por lo que fue necesario la aplicación de una metodología con diseño no experimental, de enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y corte transversal, la muestra seleccionada se compuso de 88 colaboradores pertenecientes a una institución educativa con un cuestionario para cada variable. Los resultados de la relación entre compromiso afectivo y gestión administrativa dejaron en evidencia que el 24% de los colaboradores perciben la gestión administrativa como regular, seguido del 74% como buena; en cuanto a la dimensión organizacional, la gestión obtuvo el 56% para buena y el 24% como regular; mientras que la dimensión de continuidad, la gestión fue calificada con 24% como regular y con 36% como una buena gestión administrativa. Se concluyó que ambas variables presentaron significación positiva dando como resultado que se encuentran correlacionadas entre sí.

De acuerdo al estudio realizado por Márquez, Valarezo, Saltos y Palacios (2017) en la ciudad de Manabí con título “Diseño de un modelo de gestión por procesos: Carrera de Administración de Empresas-ESPAM MFL”, tuvo como objetivo implementar un modelo de gestión para mejorar los procesos usados en la formación de estudiantes. La metodología aplicada se basó en una entrevista realizada a la directora de la carrera investigada, para el modelo de gestión fue necesaria la aplicación de tres fases que fueron identificación de procesos, diseño de procesos y la implementación del modelo. Dentro de los procesos que realiza la institución se evidenció que la universidad cuenta con procesos gobernantes, los

cuales intervienen la gestión de planificación, gestión de comunicación y audiovisuales y la de evaluación.

En los procesos que agregan valor intervienen la docencia, vinculación e investigación. Dentro de los procesos habilitantes de asesoría y apoyo están la gestión de talento humano, bienestar, tecnológica, administrativa, coordinación académica, jurídica y secretaría general. Por lo que plantearon un flujograma que permite conocer paso a paso cada una de las acciones que debe realizar cada persona. Para medir el cumplimiento de las actividades se hará un cálculo entre el número de elementos evidenciados sobre el total de elementos dados en el pensum multiplicado por cien, lo cual arrojará resultados que se encasillarán bajo tres ítems siendo estos inaceptable, aceptable y óptimo; mientras que para la evaluación de los procesos de docencia se realizarán con base a la calificación dada por los estudiantes acerca del cumplimiento de las directrices y pensum académico. En lo que respecta a la investigación, esta se medirá con el número de temas desarrollados sobre los temas planificados para que los recursos económicos para la vinculación con la sociedad sean los necesarios (Márquez et al., 2017).

En el cantón Daule, los autores Tobar, Solís y Campi (2018) realizaron un estudio investigativo titulado “Desarrollo de un modelo de gestión de procesos con base en el cuadro de mando institucional para institutos técnicos y tecnológicos públicos” con el objetivo de que los institutos cuenten con procesos administrativos que puedan ser controlables y medibles y que satisfagan las necesidades de los usuarios. Dentro de la metodología de investigación, se aplicó una investigación teórica relacionada a los procesos administrativos, así como también indagaron en la institución encargada de realizar el modelo de gestión.

Como resultado investigativo se encontró inexistencia de modelos de gestión; se identificó la importancia de que la organización cuente con objetivos estratégicos, así como también de los diferentes subsistemas que componen el cuadro de mando institucional, los cuales deben de tener una cultura del buen vivir, vinculación con la sociedad, misma que se relaciona con el entorno; el subsistema de formación se alinea a las personas, el subsistema administrativo y financiero relacionado con los recursos de la institución y el subsistema de investigación ligado a la creación de valor e innovación, por lo que es de vital importancia que exista relación entre los objetivos estratégicos planteados y los subsistemas (Tobar et al., 2018).

La investigación de Veliz, Alonso, Alfonso y Michelena (2017) realizada en la provincia de Manabí bajo el título “Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos” tuvo como objetivo general dar a conocer desde el contexto estratégico el fortalecimiento de la gestión por procesos. Para dicha investigación fue necesario aplicar una metodología enfocada a analizar la institución objeto de estudio de manera interna en donde se analizó la calidad de la educación, los procesos y las capacidades de la institución; de manera externa se buscó identificar el impacto que poseen factores económicos, políticos, ecológicos, tecnológicos y socio culturales con relación a la universidad. Otro de los puntos a investigar fue el diseño estratégico que posee la universidad.

Los resultados encontrados en el contexto interno evidenciaron que la universidad posee una nómina baja de docentes que poseen maestrías alineadas a las materias que imparte, insuficiencia de equipos tecnológicos y de personal capacitado, los docentes poseen un nivel de conocimiento muy bajo del idioma inglés, baja cultura investigativa, escaso material bibliográfico y los docentes no

cuentan con una oficina en la institución. En el ámbito externo las amenazas encontradas estuvieron relacionadas con la ausencia de personal calificado en el sector, escasez de fuentes de trabajo, falta de carreras afines en la región, desacuerdos entre organismos que controlan los sistemas aplicados en la educación superior y los plazos establecidos en la ley de educación. Se puede determinar que los factores que influyen en la universidad de forma negativa son el socio cultural y político legal; con respecto al análisis basado en el enfoque por procesos se propuso la creación de estrategias que permitan a la institución fortalecer, avanzar y desarrollar dando inicio con estrategias de supervivencia para que esta pueda brindar un servicio de calidad (Veliz et al., 2017).

Finalmente, se concluye el presente marco en el cual se revisaron trabajos referidos como fuentes primarias al tema de modelos de gestión por procesos, estos guardan relación con los objetivos del estudio y a su vez, incidieron de manera directa con las preguntas de investigación. En consecuencia, se prosigue al capítulo III marco metodológico donde se establecen los procedimientos que implican analizar la situación planteada en la investigación, en este sentido, se describen los métodos que se emplean para dar respuestas a la investigación.

### **Situación Actual**

#### **Misión**

Formar académicos, científicos y profesionales responsables, humanistas, éticos y solidarios, comprometidos con los objetivos del desarrollo nacional, que contribuyan a la solución de los problemas del país como universidad de docencia con investigación, capaces de generar y aplicar nuevos conocimientos, fomentando la promoción y difusión de los saberes y las

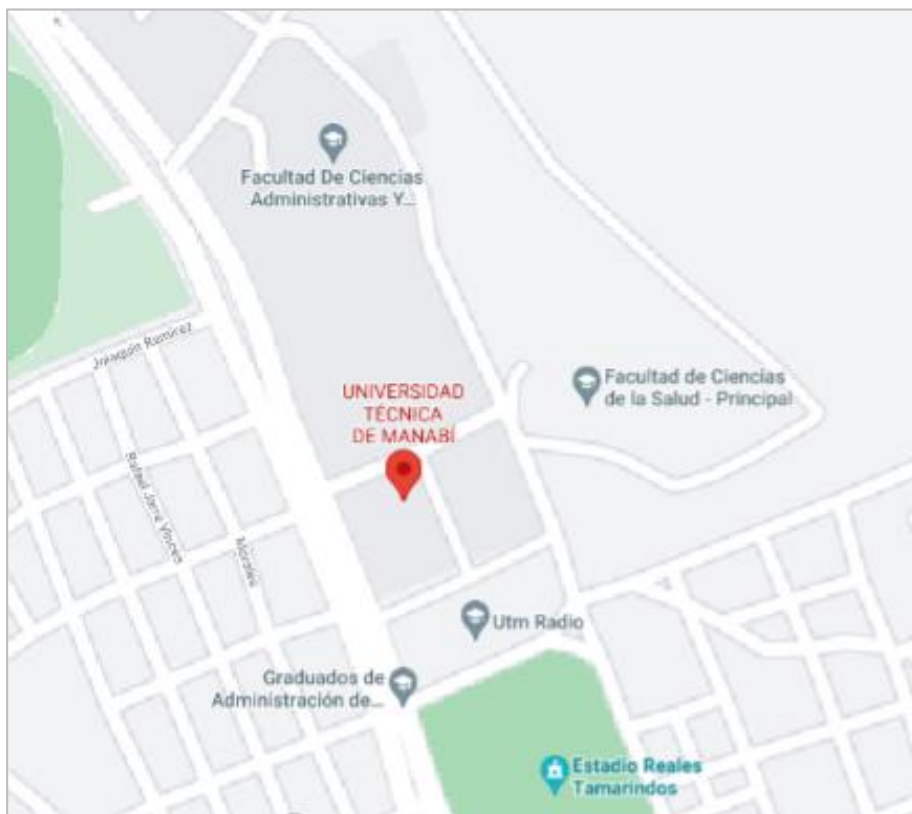
culturas, previstos en la Constitución de la República del Ecuador (Universidad Técnica de Manabí, 2021, p. 1).

### **Visión**

Tiene como visión el constituirse en una institución universitaria líder, referente de la educación superior en el Ecuador, promoviendo la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica y la cultura, con reconocimiento social, proyección regional y mundial (Universidad Técnica de Manabí, 2021, p. 1).

### **Ubicación de la UTM**

La Universidad Técnica de Manabí es una institución de educación superior que se encuentra ubicada en la provincia de Manabí en el cantón Portoviejo, en las calles Avenida José María Urbina y Avenida Los Amigos.



*Figura 5.* Ubicación de UTM. Tomado de Google Maps.

## **Servicios académicos**

La UTM cuenta con una gran variedad de ofertas académicas que comprende 47 carreras y 52 programas de posgrado. Las carreras están ubicadas acorde a su facultad que son las siguientes:

- Facultad de Ciencias Matemáticas, Físicas y Químicas
- Facultad de Ciencias Veterinarias
- Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
- Facultad de Ciencias Informáticas
- Facultad de Ingeniería Agrícola
- Instituto de Ciencias Básicas
- Facultad de Ciencias de la Salud
- Facultad de Ciencias Zootécnicas
- Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación
- Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales
- Facultad de Ingeniería Agronómica (Universidad Técnica de Manabí, 2021b).

Los programas de posgrado que dispone la UTM están comprendidos en tres puntos específicos que se muestran a continuación:

### **Maestrías Académicas con trayectoria de Investigación**

- Desarrollo local
- Bibliotecología, mención gestión de la información
- Acuicultura
- Educación, mención enseñanza básica
- Biotecnología, mención biotecnología vegetal
- Agronomía, mención agricultura sostenible

- Educación, mención comunicación educativa
- Gestión del talento humano
- Electricidad, mención sistemas eléctricos de potencia
- Matemática
- Ingeniería Química, mención procesos químicos, alimentos y ambiente
- Gestión de la calidad e innovación
- Optometría, mención eficiencia energética
- Mantenimiento industrial, mención gestión eficiente del mantenimiento
- Gerencia de la calidad e innovación
- Mecánica, mención eficiencia energética
- Ingeniería agrícola, mención agroecología y cambio climático
- Estadística, mención estadística aplicada
- Tecnologías de la información, mención seguridad de redes y comunicación
- Prevención y gestión de riesgos
- Sanidad vegetal
- Psicología, mención psicoterapia
- Pedagogía, mención docencia e innovación educativa (Universidad Técnica de Manabí, 2021b).

### **Maestrías Académicas con Trayectoria Profesional**

- Contabilidad y auditoría
- Administración de empresas
- Agronomía, mención producción agrícola sostenible
- Agroindustria
- Biomedicina, mención en pruebas especiales y diagnóstico biomédico



- Gestión de proyectos
- Educación, mención pedagogía en entornos digitales presencia y en línea
- Educación inicial
- Agronomía, mención mecanización agrícola
- Pedagogía de la cultura física
- Ingeniería agrícola
- Química, mención química ambiental
- Ingeniería industrial, mención planeación y control de la producción y servicios
- Ingeniería civil, mención vialidad
- Hidráulica, mención gestión de recursos hídricos
- Medicina veterinaria, mención salud y reproducción en especies productivas
- Ingeniería civil, mención construcción de vivienda social
- Hidráulica, mención diseño de obras hidráulicas
- Ingeniería, mención logística y cadena de suministros
- Zootecnia, mención producción ganadera sostenible
- Turismo, mención gestión del turismo

### **Especializaciones**

- Gestión de servicios de alimentos y bebidas
- Orientación familiar integral (Universidad Técnica de Manabí, 2021b).

### **Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica de Manabí**

**Art. 14.-** La Universidad Técnica de Manabí (2013), en el ejercicio de sus principios: Garantiza la selección y ejercicio de docencia e investigación sin limitaciones: Para la selección del personal académico, así como para el

ejercicio de la docencia y la investigación, no se establecerán limitaciones que impliquen discriminaciones derivadas de su religión, etnia, edad, género, posición económica, política, orientación sexual, discapacidad o de cualquier otra índole, ni éstas podrán ser causa de remoción, sin perjuicio de que el profesor o la profesora e investigador o investigadora respete los valores y principios que inspiran a la Universidad Técnica de Manabí, y lo previsto en la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento y Estatuto Orgánico.

**Art. 17.-** Misión. - La Universidad Técnica de Manabí (2013) tiene como misión formar académicos, científicos y profesionales responsables, humanistas, éticos y solidarios, comprometidos con los objetivos del desarrollo nacional, que contribuyan a la solución de los problemas del país como universidad de docencia e investigación, capaces de generar y aplicar nuevos conocimientos, fomentando la promoción y difusión de los saberes y las culturas, previstos en la Constitución de la República del Ecuador.

**Art. 131.-** La Autoevaluación es el riguroso proceso de análisis que la Universidad Técnica de Manabí realiza sobre la totalidad de sus actividades institucionales o de una escuela, programa o posgrado específico, con amplia participación de sus integrantes, a través de un análisis crítico y un diálogo reflexivo, a fin de superar los obstáculos existentes y considerar los logros alcanzados, para mejorar la eficiencia institucional y asegurar la calidad académica (Universidad Técnica de Manabí, 2013).

### **Marco Legal**

Dentro de este marco, se presenta las bases legales, donde se exponen políticas administrativas a nivel nacional y local, así mismo, se distinguen

las leyes y normativas requeridas para fortalecer el trabajo de investigación y dar respuestas a requerimientos de gestión administrativa requeridos por los cambios globales. De allí pues, que el presente trabajo en el contexto legal está representado por los diferentes documentos que le confieren carácter legal y sustentación jurídica tales como; la Constitución de la República del Ecuador expedida por la Asamblea Constituyente 2008, Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES). Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2018, Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), Estatutos y Reglamentos de la Universidad Técnica de Manabí.

#### **Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021**

En lo referente al Plan Nacional de Desarrollo como principio constitucional basado en el núcleo del ser humano como mundo holístico, se proyecta con acciones que elevan la calidad de vida, siendo la educación uno de los componentes vitales que impulsa el fortalecimiento de las habilidades humanas, donde los procesos educativos constituyen la instrucción a las personas con amplios conocimientos en el ámbito científico. Es así como en el Eje: 1 Derechos para todos durante toda la vida; sustenta la educación superior del país, permitiendo la formación técnica y tecnológica y superior potenciando la formación de cuarto nivel al interrelacionarla con los Institutos de Educación Superior (IES) (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, 2017).

#### **Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)**

En esta sección, se evidencia que la LOES (2020) fija un ámbito conceptual para el desarrollo de la educación superior con el objetivo de promover la evolución y transformación del sistema consolidando instituciones de calidad pedagógica, formativa, constructiva y didáctica alineada con los componentes del buen vivir o del Sumak Kawsay.

**Art. 13.-** Funciones del Sistema de Educación Superior. - Son funciones del Sistema de Educación Superior: **h)** Promover el ingreso del personal docente y administrativo, en base a concursos públicos previstos en la Constitución.

**Art. 35.-** Asignación de recursos para cultura investigación, ciencia y tecnología e innovación. - Las instituciones del Sistema de Educación Superior podrán acceder adicional y preferentemente a los recursos públicos concursables de la preasignación para cultura investigación, ciencia, tecnología e innovación establecida en la Ley correspondiente. Para el efecto se simplificarán los procesos administrativos para que la obtención de recursos para investigación, ciencia, tecnología e innovación sean oportunos, efectivos y permitan el desarrollo de un interés permanente de los investigadores y docentes.

**Art. 39.-** Actividades económico - Los servicios o trabajo prestados por estudiantes, docentes o personal administrativo serán remunerados de conformidad con las disposiciones legales que correspondan. La relación entre estas actividades y las prácticas académicas serán reglamentadas por el Consejo de Educación Superior.

Con esta finalidad la LOES (2020) dispone los estatutos que fijan la educación superior para el desarrollo de formación profesional, educación

de calidad, donde tantos docentes como personal administrativo tengas las mismas responsabilidades como derechos, para mejora institucional.

### **Ley Orgánica de Servicio Público**

La Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP tiene como objetivo fomentar el desarrollo personal, técnico y profesional de todos los servidores públicos, con la finalidad de mejorar permanentemente la calidad, eficacia, productividad y eficiencia del Estado en conjunto con sus instituciones. En razón del enfoque del estudio, se destacan los siguientes artículos que convergen con el ámbito de investigación.

**Art. 4.-** Servidoras y servidores públicos. - Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público (Asamblea Nacional Constituyente, 2010).

**Art. 22.-** Deberes de las o los servidores públicos. - Son deberes de las y los servidores públicos:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley; entre otros (Asamblea Nacional Constituyente, 2010).

**Art. 23.-** Derechos de las servidoras y los servidores públicos. - Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
- c) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;
- d) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley; entre otros (Asamblea Nacional Constituyente, 2010).

**Art. 24.-** Prohibiciones a las servidoras y los servidores públicos. - Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos lo siguiente:

- a) Abandonar injustificadamente su trabajo;
- b) Retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo con las funciones de su cargo;
- c) Privilegiar en la prestación de servicios a familiares y personas recomendadas por superiores, salvo los casos de personas inmersas en grupos de atención prioritaria, debidamente justificadas; entre otros (Asamblea Nacional Constituyente, 2010).

En consecuencia, la LOSEP (2010) determina las disposiciones que regulariza las funciones procedentes de la administración de los servidores públicos del país. En este ámbito se destacan numerosos estatutos que involucran la regulación de la gestión del talento humano en instituciones públicas; no obstante, se consideran los factores principales que infunden la

presencia de este personal bajo la descripción y cumplimiento efectivo de sus deberes, derechos y prohibiciones.

### **Estatuto de la Universidad Técnica de Manabí**

Dentro del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica de Manabí se reconoce que la misma fue creada bajo Decreto Legislativo en el año de 1952 y representa una corporación académica de índole universitaria dirigida a la docencia, con la finalidad de impartir una enseñanza académica superior centrada en el cumplimiento de actividades ligada con la sociedad y conforme los objetivos y principios estipulados por la Constitución y el régimen de desarrollo. En el tercer artículo del Estatuto Orgánico se evidencia que la Universidad goza de autonomía administrativa, académica y financiera en conformidad con la Ley Orgánica de Educación Superior y el reglamento correspondiente. Por otro lado, se reconoce que la universidad favorece la capacitación y formación del personal académico, dado la asignación del 1 % del presupuesto institucional en el cumplimiento de esta actividad (Universidad Técnica de Manabí, 2014).

En la actualidad, la misión de la UTM se centra en formar científicos, académicos y profesionales humanistas, responsables, solidarios y éticos, mismos que deberán contribuir en la solución de problemas del país bajo una entidad capaz de producir e imputar nuevos conocimientos que fomenten la difusión y promoción de la cultura y saberes prescritos en la Constitución del Ecuador. Por otro lado, la visión de la UTM se fundamenta en el establecerse como un referente líder de la educación superior en el país, estimulando el desarrollo, creación, transmisión y propagación de la

cultura, técnica y ciencia, manteniendo el reconocimiento social y la proyección regional y global (Universidad Técnica de Manabí, 2014).

### **Reglamento para la Elaboración, Ejecución y Evaluación del Distributivo de Trabajo del Personal Docente de la UTM**

Dentro de este ámbito se destaca el Reglamento de Distribución y Asignación de Carga Horaria de la UTM, cuya aplicación engloba a todo el personal académico que brinda sus servicios en la institución. Sin embargo, se excluye los cargos de gestión administrativa, talento humano, financiera, de dirección, asesoría jurídica, entre otros que no están sujetos al factor académico y su regularización deriva de lo que corresponda en la LOSEP o Código de Trabajo. Con respecto al tiempo semanal de trabajo hacia el personal académico de la UTM se destacan tres categorías que refieren al tiempo completo (exclusiva) con 40 horas semanales, medio tiempo (semi exclusiva) con 20 horas semanales y tiempo parcial que es menos de 20 horas a la semana (Universidad Técnica de Manabí, 2015).

Los profesores a tiempo parcial deben impartir desde 2 hasta 9 horas semanales de clase; y, por cada hora otorgar una a la semana centrada en las actividades de docencia bajo el desarrollo de talleres, seminarios, actualización de clases, entre otros. Adicional, el personal académico a tiempo completo no deberá realizar actividades de gestión académica o de dirección. Los profesores con dedicación a medio tiempo deben proporcionar 10 horas de clase a la semana y el cumplimiento de las 20 horas puede incluir 4 horas semanales de actividades de tutoría-dirección, capacitación, elaboración de libros, evaluación y seguimiento de prácticas



profesionales, entre otras actividades (Universidad Técnica de Manabí, 2015).

El personal académico de tiempo completo debe impartir mínimo 3 hasta 16 horas de clase semanales y propiciar una al desarrollo de talleres, seminarios u otras actividades. El cumplimiento de las 40 horas semanales del profesor integra el desarrollo entre 2 hasta 10 horas de actividades de docencia, de 4 a 10 horas en actividades de investigación y de 2 a 12 horas en actividades de gestión académica y dirección (Universidad Técnica de Manabí, 2015).

### **Reglamento para el Cumplimiento de Programas de Estudio y Actividades Académicas en la Universidad Técnica de Manabí**

Dentro de esta perspectiva se incluye el Reglamento de Evaluación Integral al Desempeño del Personal Académico de la Universidad Técnica de Manabí, cuya aplicación implica el evalúo integral del desempeño del personal académico de la institución, exceptuando al personal académico invitado y honorario que no perciben remuneración por parte de la UTM. La evaluación aborda actividades de docencia, de investigación, de gestión académica y dirección, en conjunto con las de relación con la sociedad. Dicho proceso será ejecutado una vez al año, mientras que, las herramientas serán planteadas por la unidad correspondiente. La comisión de evaluación interna presenta la responsabilidad de coordinar la evaluación integral de desempeño del personal bajo la elaboración de un cronograma y su aplicación se gestionará mediante el uso del sistema informático de la institución (Universidad Técnica de Manabí, 2018).

### **Reglamento de sanciones**

En referencia al enfoque de sanciones, se incluye el Reglamento de Régimen Disciplinario de la Universidad Técnica de Manabí, cuyo ámbito de aplicación se centra en la regularización de las faltas y sanciones generadas por el personal académico (profesores-investigadores) y estudiantes, conforme lo expuesto por la LOES, LOSEP y el Estatuto Orgánico de la UTM. Las sanciones correspondientes deben ser registradas en el archivo respectivo y en el expediente personal de la dirección administrativa de talento humano (Universidad Técnica de Manabí, 2020).

El plazo de la sanción no superará los 60 días y su notificación se llevará a cabo mediante correo electrónico. El procedimiento disciplinario integra la fase de iniciación y tramitación del mismos; en casos de faltas leves se enfatiza una amonestación escrita, una falta grave implica la irrupción temporal de las actividades sin remuneración y una falta muy grave implica la disolución del personal para la institución de forma permanente, concluyendo la relación laboral (Universidad Técnica de Manabí, 2020).

### **El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES). Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas 2018.**

La evaluación externa con fines de acreditación de universidades y escuelas politécnicas contribuye al aseguramiento de la calidad de la educación superior. El proceso de evaluación externa con fines de acreditación posee diversos objetivos, como: elementos necesarios a las instituciones académicas en torno a la mejora continua; posterior a aquello, el conocimiento del estado del Sistema de Educación Superior (SES) a fin de

brindar ajustes en la política pública, finalizando en la garantía que le da a la sociedad en cuanto a las situaciones de calidad básicas. La acreditación aporta desde la evaluación externa a procesos internos de mejora impulsados por las propias instituciones. Lo que hace evidente la necesaria articulación entre el proceso de acreditación y los procesos internos de autoevaluación que llevan adelante las instituciones de educación superior de manera permanente (Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2019).

Con este modelo la CACES le otorga a cada institución una mejor regulación, coordinación y planificación de procesos académicos; además, garantiza una mejor gestión de calidad dentro de las áreas de las instituciones educativas y focaliza sus esfuerzos en el equilibrio de la docencia, la investigación, la innovación y lazos efectivos con toda la sociedad involucrada.

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

El presente capítulo, hace referencia a los procesos que dan paso para responder a los supuestos presentados en el planteamiento del problema y los objetivos. La investigación tiene un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con su respectiva tarea de operacionalización de variables. Está organizado de manera lógica, y se considera el desarrollo sistemático del proceso donde se comprueba la hipótesis y con ello se alcanzan los objetivos establecidos. El diseño de la investigación está fundamentado en el nivel descriptivo no experimental transversal, sustentado en un estudio descriptivo de diseño de campo, y presenta un diseño de estudios cualitativos que están relacionado con varios diseños. El trabajo de investigación se realizó en la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la UTM con docentes-investigadores y personal administrativo.

#### **Enfoque de la Investigación**

De acuerdo a Sánchez (2019) el enfoque cuantitativo es aquel que trata con fenómenos que pueden ser medidos, esto lo realiza por medio del uso de técnicas estadísticas que favorecen la recogida de datos, con el fin de llegar a controlar, predecir, explicar y describir sus causas; no obstante, la predicción se logra al momento de desvelar estas causas, por lo que, al final se fundamenta sus conclusiones sobre el uso de la cuantificación. Esta proviene de la recolección de los resultados, la interpretación, el análisis y el procesamiento, siendo esto posible gracias al método deductivo. El enfoque cualitativo admite una realidad de carácter subjetivo que se centra en los diferentes contextos que caracterizan el fenómeno de estudio.

En esta investigación se aplicó el enfoque cuantitativo, porque se busca evaluar la percepción del personal administrativo y docente acerca de los procesos administrativos que se desarrollan en la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí, para ello se hará uso de la medición y la estadística, así como técnicas cuantificables que permitan al final llegar a conclusiones sobre las variables de estudio. Por otro lado, mediante el enfoque cualitativo se busca analizar la forma en cómo los colaboradores perciben la gestión administrativa de la entidad, proporcionando opiniones que complementan los resultados cuantitativos y otorgando alternativas de mejora para los procesos.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño no experimental se lo define como aquel donde no se realiza ningún tipo de manipulación a las variables, por lo tanto, los fenómenos son estudiados tal cual se desarrollan en su ámbito natural, en donde se dedica a analizar o describir las variables y la asociación que pueda darse entre ellas; pero teniendo presente que el investigador no debe provocar ningún cambio (Hernández et al., 2018). En el estudio se utilizó el diseño no experimental; debido a que, se trata de evaluar los procesos administrativos tal cual se han llevado a cabo dentro de la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí hasta la actualidad.

Hernández et al (2018) establecieron que el diseño transversal se lo usa cuando las técnicas o métodos a utilizar se aplican en una sola ocasión, este diseño se basa en la medición simple o la observación, así como, en encuestas o entrevistas, aspecto que ayuda a conseguir datos sobre el estado, el nivel o la presencia de características. Se usó el diseño transversal; ya que, se hizo la

recogida de información al personal administrativo y docente en un mismo tiempo determinado.

### **Alcance de la Investigación**

El alcance descriptivo se utiliza con el propósito de especificar perfiles, propiedades y características de comunidades, grupos, procesos, personas, objetos u otros fenómenos que se sometan a análisis; ya que, su objetivo es recoger o medir información de manera conjunta o independiente sobre las variables de estudio (Hernández & Mendoza, 2018). Para la investigación se aplicó el alcance descriptivo; debido a que, se pretende establecer características de los procesos administrativos que se desarrollan dentro de la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí, para ello se toma en cuenta la percepción del personal administrativo y docente.

### **Método de la Investigación**

En todo proceso de investigación es necesario establecer los procedimientos que se deben llevar paso a paso como condición necesaria para estudiar el fenómeno que se desea investigar bajo el conjunto de aspectos operativos, para ello, el trabajo se sustenta en el método deductivo que de acuerdo a Maldonado (2018) es aquel que va de lo general a lo particular, para ello, parte de las teorías conocidas para luego aplicarlas a casos concretos de estudio.

En la investigación se usó el método deductivo, puesto que, a partir de las teorías acerca de la gestión administrativa, los procesos administrativos y la gestión por procesos se puede orientar dicha información para casos puntuales como en este caso que es evaluar la percepción del personal administrativo y docente sobre los procesos administrativos y al final llegar a deducciones sobre la información recabada.

## Operacionalización de las Variables

Tabla 1  
*Operacionalización de las variables*

Planeación	Actividades	Indicador	Preguntas cuestionario	Técnica e instrumento
Consiste en la programación de las tareas que se deben realizar y ejecutar posteriormente.	1.- Delimitar los insumos básicos que requiere la elaboración de los Syllabus 2.- Elaborar y caracterizar los planes de clases, conforme la aprobación de los Syllabus 3.- Distribuir las horas de estudio según el número de signaturas por semestre 4.- Determinar el número de asignaturas según la planificación diaria 5.- Delimitar el horario de clases según el número de actividades de docencia, práctico y aprendizaje autónomo 6.- Esquematizar las interrogantes correspondientes a los exámenes según los temas otorgados bajo el cronograma respectivo 7.- Diseñar e impartir cursos de capacitación, actualización y educación continua 8.- Planificar procesos de capacitación orientados a la mejora del ejercicio académico del docente	1. Elementos del Syllabus 2. Planificación del plan de clase 3. Tiempo de clases 4. Número de asignaturas 5. Reparto del horario de clases 6. Esquema de examen 7. Formación continua 8. Ejercicio académico	P: ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con? 1. Integración de elementos básicos (información general del profesor, código de la materia, contribución hacia el perfil profesional de la carrera, resultados de aprendizaje, distribución de contenidos, criterios de evaluación y bibliografía) en el syllabus 2. Programación y desglose del plan de clase conforme a cada asignatura. 3. Distribución del tiempo otorgado a las clases en el semestre 4. Número de asignaturas en el horario de clases 5. Reparto del horario de clases, conforme el número de actividades docencia, práctico y aprendizaje autónomo. 6. Esquematización de las interrogantes correspondiente a exámenes según el cronograma respectivo 7. Cursos de capacitación, actualización y educación continua 8. Procesos de capacitación para la mejora del ejercicio académico	Encuestas
Organización	Actividades	Indicador	Preguntas cuestionario	Técnica e instrumento
Fase en la cual se determina la estructura y el modo de actuación vinculado en el logro de los objetivos de la institución.	1.- Flexibilizar las horas de clases según el número de asignaturas y el horario de clases delimitado.	1. Flexibilización de horas de clases 2. Difusión del horario de clases	P: ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con? 1. Flexibilización de las horas de clases y el número de asignaturas asignadas	Encuestas

<p>2.- Difundir el horario de clases previo al ingreso de los estudiantes</p> <p>3.- Otorgar los conocimientos y competencias necesarias hacia el estudiante según el plan de clases y Syllabus designado por cada asignatura</p> <p>4.- Determinar el número de preguntas que serán abordadas en el examen según el tiempo otorgado</p> <p>5.- Ejercer una comunicación estudiante-docente física o virtual donde se exprese de forma clara y convincente las temáticas de estudio a evaluar</p> <p>6.- Calcular las notas de los estudiantes, posterior al proceso de evaluación estudiantil</p> <p>7.- Determinar el tiempo necesario para el cambio o modificación de las notas en razón de quejas establecidas por el estudiante</p> <p>8.- Impulsar el uso pedagógico de la investigación y la sistematización como un soporte de la enseñanza por parte del docente</p> <p>9.- Aplicar los conocimientos teóricos necesarios en el ámbito de las prácticas preprofesionales</p> <p>10.- Conocimientos teóricos obtenidos a lo largo de la carrera</p>	<p>3. Conocimientos y competencias</p> <p>4. Número de interrogantes</p> <p>5. Comunicación docente-estudiante</p> <p>6. Proceso de cuantificación</p> <p>7. Tiempo de modificación</p> <p>8. Uso pedagógico</p> <p>9. Conocimientos teóricos</p> <p>10. Comisión de vinculación</p>	<p>2. Difusión del horario de clases previo al ingreso del aula presencial/virtual</p> <p>3. Conocimientos y competencias de acuerdo con el Syllabus por cada asignatura</p> <p>4. Número de preguntas establecidos en el examen y el tiempo otorgado</p> <p>5. Comunicación estudiante-docente sobre las temáticas de evaluación</p> <p>6. Proceso de cuantificación de las notas evaluativas</p> <p>7. Tiempo otorgado para el cambio o modificación de notas</p> <p>8. Uso pedagógico de la investigación y la sistematización como un soporte de enseñanza</p> <p>9. Conocimientos teóricos en el ámbito de las prácticas preprofesionales</p> <p>10. Comisión del personal para el desarrollo adecuado de las actividades de vinculación</p>
--	--	---

Dirección	Actividades	Indicador	Preguntas cuestionario	Técnica e instrumento
Es el elemento central de la administración, donde no solo implica el hecho de mandar, sino también de ayudar e intervenir en el desarrollo del objetivo.	<p>1.- Actualizar toda la información correspondiente a la docencia, investigación y gestión que existe en el sitio web de la UTM</p> <p>2.- Gestionar la implementación del plan de clases y Syllabus</p> <p>3.- Distribuir la carga horaria conforme el perfil profesional del docente</p> <p>4.- Determinar el tiempo de carga horaria del personal académico dedicado a tiempo parcial y medio tiempo</p>	<p>1. Disposición de información</p> <p>2. Difusión de actividades curriculares</p> <p>3. Distribución de la carga horaria</p> <p>4. Clases impartidas</p> <p>5. Actividades de docencia</p>	<p>P: ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con?</p> <p>1. Disposición de la información establecida en el sitio web de la UTM con respecto a la docencia, investigación y gestión</p> <p>2. Difusión de las actividades curriculares, contenidos, estrategias metodológicas, aspectos de evaluación, de aprendizaje y la bibliografía del Syllabus</p> <p>3. Distribución de la carga horaria</p>	Encuestas



5.- Delimitar el número de horas asignadas a las actividades de docencia que debe cumplir el docente según su carga horaria	6. Actividades de investigación	4. Distribución de carga horaria para el personal docente que labora a tiempo parcial y medio tiempo
6.- Definir el número de horas asignadas a las actividades de investigación que debe cumplir el docente según su carga horaria	7. Uso de TIC	5. Actividades de docencia ejecutadas
7.- Definir las TIC necesarias para la difusión de contenidos relacionados con el examen	8. Difusión de notas	6. Actividades de investigación ejecutadas
8.- Difundir las notas de la evaluación respectiva al estudiante	9. Capacidad pedagógica	7. TIC empleada en la difusión de los contenidos a valorar
9.- Contribuir en la capacitación pedagógica y actualización permanente del personal académico	10. Desarrollo de competencias, habilidades y valores profesionales	8. Proceso de difusión de las notas de la evaluación estudiantil
10.- Desarrollar competencias, valores y habilidades profesionales según los conocimientos impartidos por los docentes	11. Designación del tutor	9. Capacidad pedagógica del personal académico
11. Asignar a los estudiantes que soliciten el desarrollo de las prácticas preprofesionales el profesor-tutor correspondiente	12. Ejecución de vinculación	10. Desarrollo competencias, valores y habilidades profesionales según los conocimientos impartidos
12.- Ejecutar los procedimientos y políticas de integración y vinculación institucional		11. Proceso de asignación del tutor para las prácticas preprofesionales
		12. Ejecución de los procedimientos y políticas de integración y vinculación institucional

Control	Actividades	Indicador	Preguntas cuestionario	Técnica e instrumento
Es el seguimiento de las actividades a realizar, permitiendo modificar el desempeño institucional e individual.	1.- Diseñar los instrumentos necesarios para el seguimiento del Syllabus 2.- Subir en el tiempo correspondiente las notas al sistema virtual de la UTM 3.- Monitorizar y evaluar el cumplimiento generado por los tutores en la supervisión de las prácticas preprofesionales bajo el sistema informático empleado por el Vicedecano de Investigación Posgrado y Vinculación de las PPP 4.- Emitir al sistema informático el formulario de evaluación del estudiante consignado por la empresa	1. Evaluación de contenidos 2. Tiempo de demora en la subida de notas 3. Monitoreo de la supervisión de las PPP 4. Emisión del formulario de evaluación de PPP 5. Coordinación de programas de vinculación	P: ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con? 1. Diseño de los instrumentos para seguimiento del Syllabus 2. Tiempo que el docente se toma para subir las notas al sistema 3. Proceso de monitorización y evaluación de la supervisión generada por el tutor en las PPP 4. Tiempo de emisión del formulario de evaluación de las PPP al sistema informático 5. Coordinación de los programas, proyectos, planes, ayuda y capacitación hacia la comunidad 6. Seguimiento y monitoreo de los programas de vinculación	Encuestas

5.- Coordinar los planes, proyectos, programas, asesorías, ayuda y capacitación continua a la comunidad bajo la participación de los estudiantes, profesores y colaboradores universitarios	6. Seguimiento del programa de vinculación	7. Cumplimiento de las actividades de vinculación y la participación en el desarrollo de informes
6.- Realizar el seguimiento y monitoreo de los programas de vinculación hacia la comunidad por parte del centro de vinculación	7. Cumplimiento de actividades de vinculación	
7.- Los estudiantes deben cumplir con todas las actividades relacionados con el proyecto de vinculación hacia la sociedad y participar en el desarrollo de informes		

<b>Percepción general procesos administrativos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicador</b>	<b>Preguntas cuestionario</b>	<b>Técnica e instrumento</b>
	1. Tener disponibilidad y respuesta brindada en el punto de información de la institución	1. Punto de información	1. Disponibilidad y respuesta brindada en el punto de información de la institución	Encuestas
	2. Facilitar el acceso, espacio físico y áreas señalizadas en las instalaciones de la institución	2. Accesibilidad	2. Facilidad de acceso, espacio físico y áreas señalizadas en las instalaciones de la institución	
	3. Otorgar equipos informáticos, formularios e insumos para brindar el servicio	3. Utilización de equipos	3. Utilización de equipos informáticos, formularios e insumos para brindar el servicio	
	4. Solicitar requisitos para obtener el servicio	4. Requisitos	4. Requisitos que solicita la institución para obtener el servicio	
	5. Rapidez para brindar el servicio	5. Tiempo para el servicio	5. Tiempo que le lleva para obtener el servicio	
	6. Brindar cortesía, capacidad profesional y calidez en la atención de los servidores públicos	6. Calidez	6. Cortesía, capacidad profesional y calidez en la atención de los servidores públicos	
	7. Facilitar información y/o acceder al servicio de manera telefónica y/o virtual	7. Facilidad para acceder a información	7. Facilidad para obtener información y/o acceder al servicio de manera telefónica y/o virtual	

## **Población**

Para efectos del trabajo, se hace necesario conocer el número de unidades que conforman la investigación. Al respecto Hernández et al. (2014) la definieron como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, por lo que, la población de estudio tuvo como fuente de análisis a 33 colaboradores de la institución conformados por personal docente y administrativo.

## **Muestra**

Al existir una población pequeña para el estudio, se optó por tomar a toda la población de estudio como parte de la muestra, para ello se aplicó el muestreo intencional, que según Otzen y Manterola (2017) es aquel muestreo que permite seleccionar a la población con ciertos rasgos característicos, por lo cual, limita la muestra a esos casos específicos, además, este tipo de muestro suele aplicarse a escenarios donde la población es muy pequeña y muy variable. Por esa razón, la muestra fue la misma que la población.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos se definen como las diversas formas de adquirir toda la información necesaria para el estudio de un tema específico. La técnica cuantitativa de la investigación usada fue la encuesta, la cual, se estructuró mediante la utilización de un cuestionario orientado a los docentes y personal administrativo, enfocado en la percepción que poseen acerca de la satisfacción e importancia de los procesos administrativos que realiza la institución hacia sus estudiantes y usuarios en general. Cabe resaltar que, se estableció un primer acercamiento con el Vicedecanato de la escuela, para que facilitara las bases de datos de los docentes investigadores-personal

administrativos que participaran en el Focus Group en conjunto con los estudiantes para aplicar el cuestionario.

El instrumento de investigación, es el recurso que aplica el investigador para recaudar la información. Se seleccionó el cuestionario, lo que Hernández et al. (2014) lo definieron como el conjunto de preguntas que van acorde a la o las variables a estudiar. El cuestionario es el instrumento más aplicado en los procesos de recolección de datos, se diseñó con la finalidad de recabar información importante acerca de la percepción de los estudiantes con respecto a la gestión de los procesos administrativos de la mencionada institución en conjunto con el del personal administrativo y docente, donde se destacan preguntas específicas que dan respuestas a las interrogantes.

Las interrogantes de la encuesta fueron enviadas a los participantes por medio de internet, destacando el uso de la herramienta Google Forms para la recepción de las respuestas emitidas por la unidad de análisis. Posterior a este proceso, los resultados fueron tabulados en el programa Microsoft Excel con la finalidad de plasmar en el documento la información obtenida bajo el uso de tablas y gráficos estadísticos.

Cabe mencionar que, la encuesta dirigida a 33 personas del área de docencia y administrativa sostuvo como finalidad evaluar la satisfacción e importancia de las múltiples actividades que conforman los procesos administrativos de la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí. La escala tuvo 10 niveles de satisfacción e importancia y se conformó por cuatro dimensiones que aluden a la planeación, organización, dirección y control, se adiciona un campo adicional sobre la percepción general de los procesos administrativos. Las 44 interrogantes en su totalidad buscaron medir

la disponibilidad y respuesta brindada acerca de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la planificación de la malla curricular, planificación de los horarios de clases, planificación de horas de los docentes, planificación de exámenes, planificación de subir notas, planificación de capacitación, planificación de prácticas preprofesionales de los estudiantes y planificación de las horas comunitarias. Este instrumento fue adaptado de los trabajos realizados por Robles y Ospino (2018), Briones, Molina y Avilés (2020), así como de las bases teóricas de Figueroa (2018).

La cuantificación del nivel de satisfacción e importancia de las dimensiones estipuladas derivaron según el número de interrogantes planteadas por cada etapa que conforma el proceso administrativo. En este sentido, se suman los valores otorgados cada pregunta y se las divide por el número total de cada dimensión. Como referencia se toma la dimensión "Control"; en este caso, si se obtuvo un valor total de 57 puntos, dicha cantidad será dividida para 7, debido que es el número total de las preguntas que existen en esta fase, generando un valor de 8 que representa un nivel de satisfacción del 80%. Es importante mencionar que este procedimiento será aplicado de igual forma en el ámbito de importancia.

Por otro lado, la técnica de investigación cualitativa empleada fue el Focus Group; herramienta que presenta como instrumento el desarrollo de un cuestionario. Este estuvo conformado por siete interrogantes que analizan factores como el conocimiento del tipo de planes que la institución realiza y el grado de involucramiento, la existencia de coordinación entre las áreas de trabajo, valoración de la gestión administrativa, los procesos administrativos que necesitan una mayor atención, la presencia de oportunidades de mejora, alternativas para mejorar la gestión administrativa y la importancia de incluir un modelo de gestión

por procesos. El desarrollo de esta técnica se llevó a cabo el primero de agosto del año 2021 mediante una sesión de Zoom integrada por seis colaboradores y la investigadora que conservó el rol de moderadora; dentro de este marco, el debate se realizó en un tiempo de 45 minutos. Los resultados del Focus Group se presentan de manera generalizada en la sección correspondiente.

## Resultados

Tabla 2  
*Planeación*

<b>Planeación</b>	<b>Satisfacción</b> ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted?	<b>Importancia</b> ¿Qué tan importante es para usted?
1. Integración de elementos básicos (información general del profesor, código de la materia, contribución hacia el perfil profesional de la carrera, resultados de aprendizaje, distribución de contenidos, criterios de evaluación y bibliografía) en el syllabus	8.00	9.06
2. Programación y desglose del plan de clase conforme a cada asignatura.	8.00	9.15
3. Distribución del tiempo otorgado a las clases en el semestre	8.09	8.94
4. Número de asignaturas en el horario de clases	7.76	9.12
5. Reparto del horario de clases, conforme el número de actividades docencia, práctico y aprendizaje autónomo.	7.97	9.15
6. Esquemmatización de las interrogantes correspondiente a exámenes según el cronograma respectivo	8.06	9.24
7. Cursos de capacitación, actualización y educación continua	7.88	9.21
8. Procesos de capacitación para la mejora del ejercicio académico	7.88	9.24

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 2, y obtenidos mediante la encuesta realizada se puede destacar que dentro de la dimensión de planeación arrojó un nivel bajo de insatisfacción representado por un promedio del 7.76 con respecto al número de materias asignadas ya que la mayor parte de los docentes destaca que poseen una sobrecarga laboral, lo que impide que los mismos puedan desenvolverse adecuadamente dentro de sus actividades; esto conlleva además el

no poder otorgar al estudiante una educación personalizada y acorde a sus necesidades académicas. Por otro lado, se pudo denotar un 7.88 en función de los procesos y niveles de capacitación o actualización de conocimientos impartidos por la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí a su personal docente; es decir, no son del todo satisfactorios, dado que los temas impartidos durante las charlas suelen ser recurrentes; así mismo en ciertas ocasiones el diseño o manejo utilizado durante el desarrollo de la formación no es dinámico, lo que provoca que los participantes se tornen aburridos o tensos.

Dicho esto, se puso en manifiesto el nivel de importancia que tiene para el personal docente de la institución objeto de estudio los procesos de capacitaciones o formaciones, ya que le permiten desarrollar actitudes de mejoramiento en términos educativos; hacer mejor uso los instrumentos académicos e intercambiar experiencias con otros, para de este modo mejorar el nivel de calidad educativa impartida a los estudiantes. Cabe mencionar que una capacitación constante al personal docente asegura a largo plazo la adecuada formación de estudiantes, ya que los mismos podrán estar al día con nuevos conocimientos que le permitan desenvolver y hacer frente a su vida futura dentro del ámbito laboral, profesional y personal.

No obstante, aunque el personal docente denotó menor importancia a la distribución del tiempo otorgado a las clases durante el período del semestre en curso con un porcentaje del 8.94 y a los elementos presente dentro del syllabus académico con un 9.06 con respecto a los demás ítem; estos sí se preocupan por tratar de cubrir todas las actividades académicas que tienen a su cargo, ya que destacaron que tienen claro que la clave del éxito y calidad educativa depende mucho de la organización del tiempo o planeación establecida para la jornada

académica, pero dado a la sobrecarga en ciertas ocasiones resulta difícil alcanzar la misma en su máxima totalidad.

Tabla 3  
*Organización*

Organización	Satisfacción	Importancia
	¿Qué tan satisfecho se encuentra usted?	¿Qué tan importante es para usted?
1. Flexibilización de las horas de clases y el número de asignaturas asignadas	8.18	9.18
2. Difusión del horario de clases previo al ingreso del aula presencial/virtual	8.03	9.21
3. Conocimientos y competencias de acuerdo con el Syllabus por cada asignatura	8.18	9.21
4. Número de preguntas establecidos en el examen y el tiempo otorgado	8.18	9.15
5. Comunicación estudiante-docente sobre las temáticas de evaluación	8.12	9.33
6. Proceso de cuantificación de las notas evaluativas	8.18	9.30
7. Tiempo otorgado para el cambio o modificación de notas	8.09	9.12
8. Uso pedagógico de la investigación y la sistematización como un soporte de enseñanza	8.12	9.12
9. Conocimientos teóricos en el ámbito de las prácticas preprofesionales	8.03	9.12
10. Comisión del personal para el desarrollo adecuado de las actividades de vinculación	8.03	9.12

De los datos presentados en la tabla 3, se puede relucir que el personal docente de la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí muestran menor satisfacción en un 8.03 con temas relacionados a las prácticas preprofesionales y actividades de vinculación, ya que destacan no poseer todos los conocimientos teóricos necesarios para despejar las dudas que tenga el estudiante frente a estas situaciones. Esto se debería principalmente por la falta de comunicación entre el personal, tanto administrativo como académico.

Representando así una problemática latente en la falta de una correcta y adecuada cultura organizacional que promueva liderazgo, valores y principios; pero sobre todo que fomente la buena comunicación interpersonal, para así



establecer un pilar fundamental lleno de equilibrio que permita llevar adecuadamente los procesos dentro de la institución.

De la misma forma, se obtuvo un nivel de satisfacción del 8.09 en relación con el tiempo otorgado por el personal administrativo para llevar a cabo el cambio de nota o modificaciones de este dentro de la plataforma virtual, dado que los pasos para efectuar los mismos son tediosos y complicados, debido a la falta de utilitarios que sean más idóneos y adecuados.

Por otro lado, los docentes destacaron que los conocimientos y competencias sí van acorde con el syllabus académico de cada una de las asignaturas por lo que se identificó un nivel de satisfacción del 8.18; así también se destaca la importancia que prevalece entre la comunicación docente-estudiante con un porcentaje de participación del 9.33 con relación a todas las temáticas y técnicas de evaluación para poder determinar el nivel de desempeño académico.

Tabla 4  
*Dirección*

<b>Dirección</b>	<b>Satisfacción</b> <b>¿Qué tan satisfecho se encuentra usted?</b>	<b>Importancia</b> <b>¿Qué tan importante es para usted?</b>
1. Disposición de la información establecida en el sitio web de la UTM con respecto a la docencia, investigación y gestión	8.27	9.21
2. Difusión de las actividades curriculares, contenidos, estrategias metodológicas, aspectos de evaluación, de aprendizaje y la bibliografía del Syllabus	8.27	9.21
3. Distribuir la carga horaria	8.33	9.12
4. Distribución de carga horaria para el personal docente que labora a tiempo parcial y medio tiempo		
5. Actividades de docencia ejecutadas	8.24	9.12
6. Actividades de investigación ejecutadas	8.30	9.21
7. TIC empleada en la difusión de los contenidos a valorar	8.30	9.27
8. Proceso de difusión de las notas de la evaluación estudiantil	8.24	9.27
9. Capacidad pedagógica del personal académico	8.21	9.27
10. Desarrollo competencias, valores y habilidades profesionales según los conocimientos impartidos	8.27	9.18

11. Proceso de asignación del tutor para las prácticas preprofesionales	8.33	9.21
12. Ejecución de los procedimientos y políticas de integración y vinculación institucional	8.12	9.27

En la tabla 4, se puede evidenciar que la dirección de la escuela posee un nivel de satisfacción inferior con los demás factores puestos en análisis, el mismo que se encuentra representado por un nivel de aceptación del 8.12. Esto se vincula por la falta de una mayor interacción del personal a cargo de la presente función en cuanto a la búsqueda de estrategias que permitan mejorar las relaciones públicas e intercambios con otras instituciones. Es decir, existe un mal procedimiento o desactualización de procesos internos.

Dentro de este ámbito, se atribuye también que el personal administrativo destaca un nivel de satisfacción menor en cuanto a la capacidad pedagógica de los docentes, ya que en ciertas ocasiones los mismos no efectúan la escucha activa, dado que suelen cerrarse a sus opiniones e ideales y no permiten que se les otorgue sugerencias en cuanto a los procesos o cambios que se desean realizar para mejorar la estructura educativa impartida dentro de la institución.

Por otro lado, al analizar los resultados dentro de la presente dimensión se puede recalcar que uno de los puntos más importantes y que tiene presente el personal administrativo dentro de la institución son el poder mejorar los procedimientos de la vinculación institucional para asegurar intercambios y cooperaciones con otras instituciones; así como la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el proceso de la información pertinente. Las TIC hoy en día son consideradas una de las fuentes más importantes y relevantes en cualquier ámbito laboral y más aún si de educación se trata, ya que permiten un buen desarrollo y desenvolvimiento

institucional y sobre todo permiten que la comunicación sea mucho más rápida, eficiente y eficaz.

Tabla 5  
*Control*

<b>Control</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Importancia</b>
	<b>¿Qué tan satisfecho se encuentra usted?</b>	<b>¿Qué tan importante es para usted?</b>
1. Diseño de los instrumentos para seguimiento del Syllabus	8.33	9.21
2. Tiempo que el docente se toma para subir las notas al sistema	8.15	9.21
3. Proceso de monitorización y evaluación de la supervisión generada por el tutor en las PPP	8.15	9.27
4. Tiempo de emisión del formulario de evaluación de las PPP al sistema informático	7.97	9.21
5. Coordinación de los programas, proyectos, planes, ayuda y capacitación hacia la comunidad	8.06	9.15
6. Seguimiento y monitoreo de los programas de vinculación	8.24	9.18
7. Cumplimiento de las actividades de vinculación y la participación en el desarrollo de informes	8.09	9.18

En la tabla 5 se muestra los resultados adquiridos. Se evidenció que el tiempo de emisión de formularios de las prácticas preprofesionales es un poco tardío, por la ausencia de ciertos conocimientos teóricos por parte del personal docente en general, tal como se mencionó con anterioridad en la dimensión de organización representado con 7.97 de satisfacción.

No obstante, desde otro punto de vista y en efecto se puede establecer que uno de los puntos considerados de mayor relevancia dentro de la institución es el proceso de monitorización y evaluación por parte de los tutores delegados para las prácticas preprofesionales donde su deber y responsabilidad radica en asegurarse que el estudiante obtenga el mayor provecho posible y desarrolle sus habilidades adquiridas dentro de su campo de estudio frente a un puesto laboral. Asimismo, se evidenció dentro de la dimensión de control, la valoración que tiene el diseño de

los instrumentos de seguimiento en cuanto al syllabus académico, ya que del mismo depende la correcta esquematización de los puntos y temas a tratar durante un período de estudio académico, siendo así que el mismo se destaca con un nivel de satisfacción del 8.33.

Tabla 6

*Percepción general procesos administrativos*

<b>Percepción general procesos administrativos</b>	<b>Satisfacción ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted?</b>	<b>Importancia ¿Qué tan importantes para usted?</b>
1. Disponibilidad y respuesta brindada en el punto de información de la institución	8.15	9.18
2. Facilidad de acceso, espacio físico y áreas señalizadas en las instalaciones de la institución	8.18	9.15
3. Utilización de equipos informáticos, formularios e insumos para brindar el servicio	8.12	9.24
4. Requisitos que solicita la institución para obtener el servicio	8.09	9.21
5. Tiempo que le lleva para obtener el servicio	8.12	9.21
6. Cortesía, capacidad profesional y calidez en la atención de los servidores públicos	8.12	9.24
7. Facilidad para obtener información y/o acceder al servicio de manera telefónica y/o virtual	8.24	9.24

En la tabla 5, se registró el contexto de percepción general de procesos administrativos se puede indicar que existe un nivel menor de insatisfacción del 8.12 en cuanto al uso o manejo de equipos informativos o formularios que sean adecuados y acordes a las funciones y procesos que se deben realizar, esto se debe a la ausencia de herramientas tecnológicas idóneas dentro del campo educativo, lo que provoca el bajo rendimiento de funciones y posteriormente el correcto control y seguimiento de todas y cada una de las actividades que deben ser realizadas por parte del personal de la institución tanto académico como administrativo. Dando esto como resultado una gran pérdida de tiempo, ya que para la resolución de un problema se necesita una mayor disponibilidad antes de poder solucionar el mismo. Pero a pesar de ello se destaca que existe un amplio volumen de

información otorgado en las páginas institucionales a las cuales pueden acceder los usuarios sin complicación alguna; adicional se identificó que el nivel de importancia otorgada a la atención cordial y gentil es de gran valor dentro de la institución, ya que de la misma prevalece la satisfacción de los usuarios al momento de solicitar algún servicio.

Al final, se revisó la puntuación de cada elemento del proceso administrativo por medio de la media y se calculó el promedio general de esta variable llegando a conseguir en el aspecto de satisfacción un promedio de 8.12 y en importancia 9.18. En cambio, en la percepción general de los procesos administrativos se obtuvo en satisfacción una media de 8.15 y en importancia 9.21. Dichos resultados se pueden revisar en la siguiente tabla.

Tabla 7

*Resumen de resultados (promedios generales por dimensión)*

<b>Procesos administrativos</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Importancia</b>
Planeación	7.96	9.14
Organización	8.11	9.19
Dirección	8.26	9.21
Control	8.14	9.20
<b>Total</b>	<b>8.12</b>	<b>9.18</b>
Percepción general procesos administrativos	<b>8.15</b>	<b>9.21</b>

### **Análisis general de resultados**

De manera generalizada, se puede atribuir que la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí en función de las 5 dimensiones analizadas, se tiene que el primer factor de planeación el personal docente posee una pequeña sobrecarga laboral, lo que provoca que los mismos no sean capaces de desarrollar todas sus habilidades de manera correcta e idónea, así mismo, se identificó la falta de un adecuado nivel de capacitación. Dentro de la segunda

dimensión denominada organización, se evidencia que existe una cultura organizacional un poco errada, ya que no se puede palpar buenos niveles de comunicación entre el personal docente y administrativo. Esto ocasiona que no se fomenten ideales claros y positivos para el buen funcionamiento de la institución; así también como el desconocimiento de procesos en temas relacionados a las prácticas preprofesionales.

En la dimensión de dirección se denotó que los procesos de vinculación institucional no cuentan con una gran interacción por parte del personal a cargo, esto se debería a la desactualización de procesos establecidos. En lo que respecta al control, se tiene cierto nivel de insatisfacción en el tiempo de entrega de los formularios de prácticas preprofesionales, pero esto se debe directamente a la falta de conocimientos respecto al tema.

De acuerdo con la dimensión sobre percepción general procesos administrativos, se pone en manifiesto que existe deficiencia en el adecuado manejo de herramientas tecnológicas, lo que provoca la inadecuada resolución de problemas y el correcto funcionamiento de las actividades a realizar por parte del personal. Con todo lo anteriormente dicho, se puede recalcar que los niveles de insatisfacción por parte del personal docente y administrativos no son muy significativos, pero que los mismos deben ser mejorados de algún modo para asegurar el buen desarrollo de la institución.

No obstante, a pesar de todo lo dicho se puede destacar que sí existe un correcto manejo de la programación y desglose del plan de clase conforme a cada asignatura; los elementos básicos dentro del syllabus van acorde con todas y cada una de las asignaturas otorgadas; las esquematizaciones de las interrogantes efectuadas dentro de los exámenes se realizan acorde al cronograma impartido

desde un inicio; los conocimientos de los docentes están en función de la estructura del syllabus académico con la finalidad de poder brindar una educación basada en los estándares de calidad educativa; el nivel de comunicación entre el docente-estudiante es considerado de gran importancia, dado que el mismo desempeña un papel fundamental en los procesos de aprendizaje.

### **Resultados Relevantes – Focus Group**

Como parte de los resultados relevantes dentro del focus group efectuado en seis colaboradores manifestando la metodología del proceso, se obtuvo lo siguiente:

En cuanto, a los planes que ejecuta la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí los colaboradores manifestaron que, dicha institución ahonda en la mejora e incremento de la producción científica académica por parte de los docentes e investigadores; además, emplea cronogramas que permiten una mejor coordinación y distribución de las distintas actividades académicas, como horas de tutorías, docencia, syllabus, prácticas profesionales y preprofesionales, entre otros aspectos. Por otro lado, el nivel de participación de los mismos se encuentra en una escala de siete a ocho; obviamente, dicha participación va a depender del área y cargo que desempeñe.

No obstante, en la existencia de la coordinación entre el área de trabajo y las demás áreas manifestaron que, sí hay vínculo en ciertas áreas, a diferencia del área de posgrado que está un poco alejada de la institución evidenciándose en las trabas al momento de realizar prácticas, experimentos, entre otras actividades, ya que existen ciertos procesos administrativos que retrasan dichas actividades. En cuanto a puntos positivos, reposa en el engranaje del manejo y gestión de disposiciones y los parámetros negativos recaen en el sobre papeleo como el

trámite de becas a estudiantes; adicionando, otro punto negativo como la gestión de la matriz que solo se la considera cuando aparece la evaluación institucional.

Por otra parte, la gestión administrativa de la Escuela la consideran como eficiente en ciertos casos; sin embargo, en otras ocasiones esta labor se puede visualizar como deficiente, por entorpecimiento de funcionarios de mayor rango; por ejemplo, el déficit de eficacia en torno a trámites o autorizaciones para funciones en específico, como permiso para uso de laboratorios o ejecución de prácticas y experimentos.

Del mismo modo, los procesos administrativos que demandan una atención mayor son: las solicitudes de tesis, proyectos grupales, proyectos de investigación y el de mayor relevancia es el proceso de becarios, ya que muchos de ellos no reciben una respuesta pronto y el proceso suele alargarse extremadamente. Como parte, de la perspectiva a estos indicios repetitivos los colaboradores manifiestan manejar manuales que agilicen los procesos y a su vez sean de fácil comprensión para estudiantes y docentes.

Por otro lado, en la existencia de oportunidades de mejora uno de los seis colaboradores manifiesta que estas oportunidades deben estar sujetas a procesos de descentralización administrativa; mientras que, los demás al percibir el trabajo en equipo de las otras áreas lo consideran como una oportunidad para incluir a esta área administrativa, ya que dicho personal posee el conocimiento, destreza y habilidad de cada uno de los procesos; esto le permitirá adquirir mejor fluidez y continuidad de las actividades, proyectando a la institución hacia el cambio efectivo en cada uno de los procesos.

En torno, a las alternativas a implantar para mejorar la gestión administrativa los trabajadores determinan que, debe estar ligado hacia la



autonomía; es decir, no depender de otras unidades académicas, seguido la estandarización de procesos paso a paso en la página web de la institución dando respuestas a las distintas solicitudes que emergen; por último; la eliminación de actividades inoperantes a fin de ahorrar tiempo y dinero, a su vez toda esta consecución de funciones deberá culminar en el registro y control de operaciones para una mejor gestión administrativa.

Finalmente, en la importancia del modelo de gestión para mejorar el área administrativa los colaboradores mencionan que, sí debe contar con dicho modelo, ya que así le permite adquirir un panorama más amplio de ciertos atributos; además, le otorgará mayor operatividad y autogestión en cada uno de los procesos. A su vez, beneficiará positivamente al usuario con una mayor satisfacción en la gestión de solicitudes o trámites. Los colaboradores hacen énfasis en que al aplicar de una manera adecuada dicho modelo podrá ser reconocido en el futuro por otras instituciones y replicarlo en las mismas. A continuación, se hace un resumen de los resultados encontrados.

Tabla 8

*Resumen de respuestas del Focus Group*

<b>Temas</b>	<b>Respuestas</b>
Planes de la escuela	Mejora e incrementar la producción científica académica de docentes e investigadores. Emplean cronogramas para mayor coordinación y distribución de actividades (docencia, syllabus, prácticas profesionales y preprofesionales, horas de tutorías).
Nivel de participación	Escala de siete a ocho y depende del área y cargo.
Coordinación entre áreas	Existe vínculo en ciertas áreas, exceptuando el área de posgrado por estar más alejado.
Puntos positivos	Engranaje del manejo y gestión de disposiciones
Parámetros negativos	Sobrepapeleo (trámites de becas). Gestión de la matriz que es considerada solo al evaluarla.

Gestión administrativa	Eficiente web ciertos casos, en ocasiones es deficiente por entorpecimiento de funcionarios de rango mayor.
Procesos administrativos mayor demanda de atención	Solicitudes de tesis, proyectos grupales, proyectos de investigación y proceso becarios.
Recomendaciones	Manejar un manual que agilice los procesos y de fácil comprensión
Oportunidades de mejora	Deben estar sujetas a procesos de descentralización administrativa Es una oportunidad para incluir a esta área administrativa porque el personal tiene conocimiento, destreza y habilidad
Alternativas a implementar	Debe estar ligado a la autonomía Estandarización de proceso paso a paso en la web Eliminación de actividades inoperantes Funciones deben culminar en registro y control de operaciones
Importancia del modelo de gestión	Debe contar con un modelo porque le permite adquirir un panorama más amplio de atributos. Beneficiaría positivamente al usuario con mayor satisfacción.

---

## **Capítulo 4**

### **Propuesta**

Esta sección recoge toda la información detallada acerca de la propuesta planteada que fue un modelo de gestión de procesos, para ello se formuló los objetivos de la propuesta, su justificación, y se presenta el manual de procesos administrativos y académicos. En este se inicia formulando los objetivos del manual, el alcance, los involucrados en los procesos, el procedimiento y los indicadores de gestión con su respectivo control.

#### **Objetivos de la Propuesta**

##### **Objetivo general**

- Diseñar un manual de procesos para el personal administrativo de la escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí.

##### **Objetivos específicos:**

- 1) Identificar las actividades del personal administrativo con relación a la docencia.
- 2) Realizar diagramas de procesos con sus responsables.
- 3) Establecer indicadores de gestión y hojas de control para supervisar el cumplimiento de las actividades del personal administrativo.

##### **Justificación**

La presente propuesta es de gran importancia, porque mediante la creación de un manual de procedimientos el personal administrativo podrá tener una orientación sobre el flujo que sigue cada actividad que desarrollan y los responsables de llevarla a cabo desde que se planifican, se organizan, se direccionan y se controlan al finalizar. Gracias a ello, se logrará conocer si en

alguna parte del proceso existe retraso y en caso de haberlo conocer la razón del mismo, para posterior a eso corregir futuros inconvenientes.

Adicional, el manual de procesos permite saber los indicadores de gestión que se utilizarán para el control de las actividades y brinda un formato de hoja de control para cada una de ellas con el fin de proporcionar a la dirección las métricas requeridas para el cálculo de los indicadores.

### Cronograma de Actividades

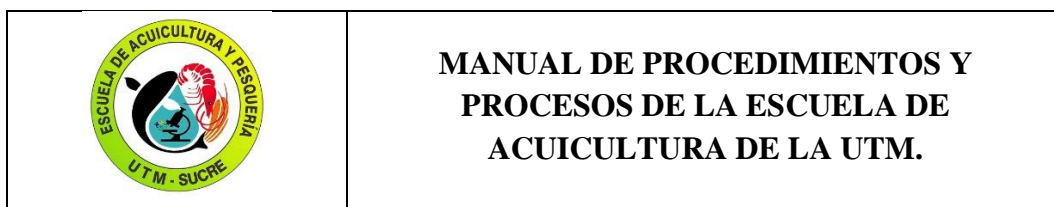
El cronograma de actividades que se planteó para el cumplimiento de la propuesta está proyectado para el año 2022, iniciando en el mes de febrero como se puede apreciar a continuación.

Tabla 9  
*Cronograma de actividades*

Descripción	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Solicitar autorización al director de la UTM.	✓									
Recibir aprobación de propuesta.		✓								
Reunión con el vicedecano de la escuela.		✓								
Enlistar actividades del personal administrativo y docente.		✓								
Diseño de diagrama de procesos para cada elemento del proceso administrativo.			✓	✓						
Presentar al vicedecano de la escuela el flujograma de los procesos administrativos.				✓						
Recibir aprobación del flujograma				✓						
Definir los indicadores de control					✓					
Diseño de las hojas de control					✓					
Presentación de indicadores y hojas de control a la dirección.						✓				
Aprobación para realizar manual de procesos.						✓				
Diseño de manual de procesos							✓			
Presentación de manual de procesos al vicedecano de la escuela y al decano de la facultad.								✓		

## Manual de Procesos

A continuación, se presenta el manual de procesos para el personal administrativo.



# Manual De procesos



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DE LA ESCUELA DE ACUICULTURA DE LA UTM.

### **Objetivo**

Describir los procedimientos y procesos que realiza la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí para la formación integral de sus estudiantes por medio de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos administrativos, formación académica y vinculación con la comunidad que están centrados en proporcionar un desempeño articulado, oportuno y correcto, manteniendo siempre la optimización de los recursos.

### **Alcance**

El presente manual de procedimientos y procesos aplica a la Escuela de Acuicultura y Pesquería, las unidades responsables del área administrativa y académica, los funcionarios que laboran en dichas áreas y los docentes.

### **Involucrados**

Los involucrados en el presente manual de procesos son el Consejo Universitario, rectorado, secretaría de rectorado, coordinador de especialización, vicerrector, secretaria de vicerrector y los docentes.

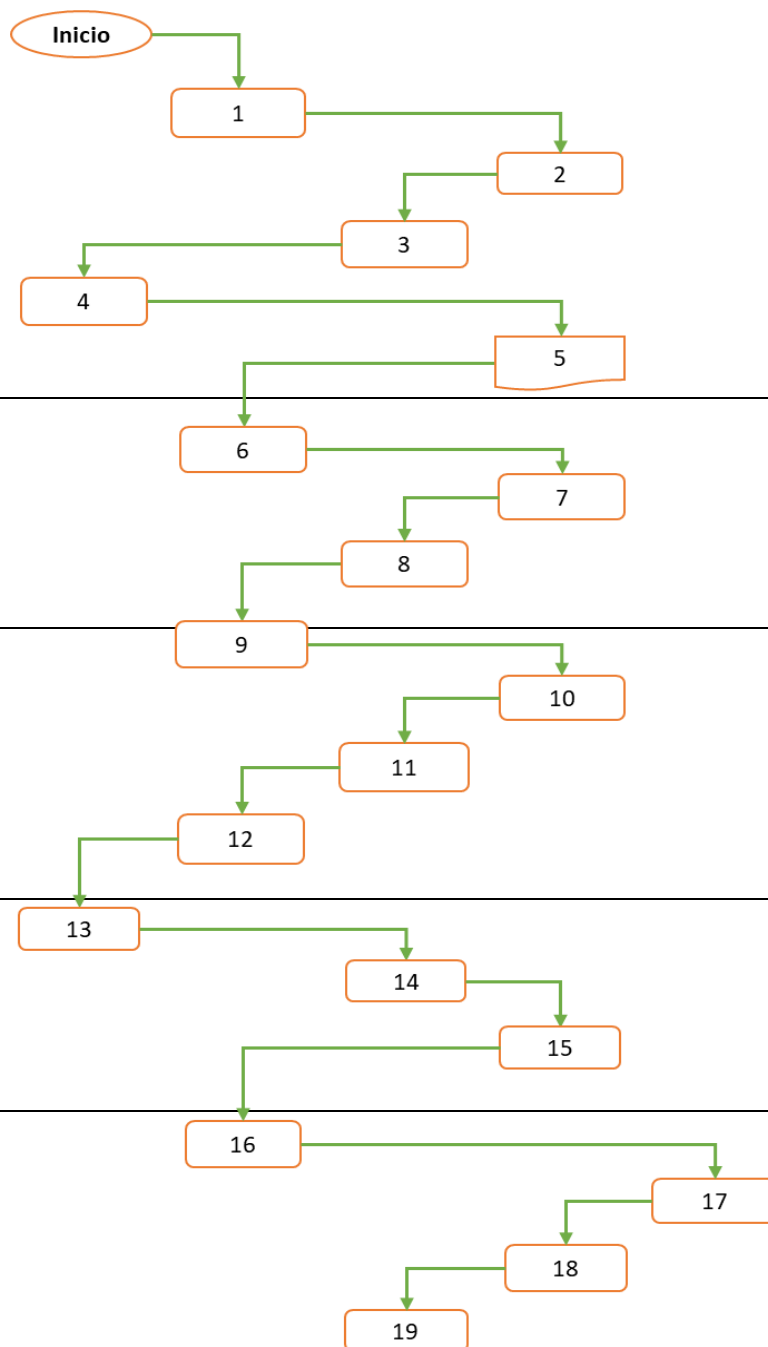


## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DE LA ESCUELA DE ACUICULTURA DE LA UTM.

### Procedimiento

Tabla 10  
*Proceso de planificación*

Actividades	Consejo universitario	Coordinador de maestría	Director posgrado	Secretaria de director	Centro de capacitación
<p><b>Planificación de horarios, actividades de vinculación, syllabus, evaluación y capacitación docente.</b></p> <p>Diseñar horarios de trabajo para ciclo académico.</p> <p>Receptar horarios de trabajo.</p> <p>Plantea horarios de trabajo del ciclo académico.</p> <p>Aprobación de horarios de trabajo.</p> <p>Redacción de las aprobaciones.</p>					
<p>Revisar perfil de docentes para tutorías de prácticas preprofesionales.</p> <p>Receptar lista de tutores de prácticas preprofesionales.</p> <p>Aprobar lista de tutores de prácticas preprofesionales.</p>					
<p>Realizar syllabus para la carrera.</p> <p>Receptar prospecto de syllabus de la carrera.</p> <p>Revisar que prospecto de syllabus esté relacionado al funcionamiento a la carrera.</p> <p>Aprobación de prospecto de syllabus.</p>					
<p>Diseñar preguntas para evaluación docente.</p> <p>Receptar fecha de evaluación docente.</p> <p>Notificar a docentes fecha de evaluación docente.</p>					
<p>Solicitar cursos de actualización y perfeccionamiento docente.</p> <p>Elaborar programa de actualización docente.</p> <p>Receptar programa de actualización docente.</p> <p>Aprobar programa de actualización docente.</p>					





La planificación del horario docente se efectuará por el coordinador de la carrera quién se encargará de realizarlo, considerando el perfil del docente hasta que se logre completar la carga laboral en función de la normativa vigente que establece que las actividades del docente deberán ejecutarse conforme a dos puntos claves que son las actividades de docencia el 50 % y la diferencia de horas distribuidas en actividades de gestión conforme a su perfil. En cambio, las actividades de tutoría de las prácticas preprofesionales empezarán con la revisión del perfil del docente y acorde a este se seleccionará a los docentes que estén aptos para esta responsabilidad, a quienes se les comunicará con antelación el comienzo del ciclo académico para que sean capacitados con relación al tema y así puedan responder inquietudes y consultas de sus estudiantes durante dichas actividades permitiendo que estas se desarrollen de la mejor manera posible.

En cuanto al syllabus, este se desarrollará por el coordinador de la maestría tomando en consideración la malla curricular de la misma, definiendo el objetivo de la asignatura, el perfil del docente que imparte la materia, el resultado del aprendizaje, la programación, la bibliografía y los criterios de evaluación. Además, las preguntas de evaluación docente se diseñarán por el consejo universitario para todas las carreras de pregrado y posgrado de la Universidad Técnica de Manabí las cuales serán subidas a la página web de la institución para que los estudiantes puedan llenarlas conforme a su criterio; su fecha será notificada a los docentes para que fomenten a sus alumnos la responsabilidad de evaluar a sus docentes.





## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DE LA ESCUELA DE ACUICULTURA DE LA UTM.

Por último, la actualización de los conocimientos de los docentes se solicitará por el coordinador de la carrera cuando en la evaluación docente se haya identificado problemas en cuanto a las tácticas aplicadas para la enseñanza; en ciertos docentes optando por reforzar sus capacidades, habilidades y conocimientos, por medio de programas de capacitación centrado en los aspectos menos valorados dentro de la escuela de acuicultura y pesquería, para lo cual se solicitará al centro de capacitación que desarrolle un programa de actualización y perfeccionamiento docente y que lo envíe al decano de la facultad para que sea revisado y aprobado.

Tabla 11  
*Proceso de organización*

Actividades	Consejo universitario	Director	Secretaria de director	Dirección de servicios informáticos	Docente
<b>Organizar malla curricular</b>					
Asignar actividades de docencia de acuerdo con su perfil.		1			
Establecer cantidad de preguntas y tiempo para desarrollo de exámenes.		2			
Asignar tiempo para modificación o cambio de notas.		3			
Aprobación de actividades coordinadas.	4				
Subir malla curricular, horarios de clases, cantidad de preguntas y tiempo para cambio de notas de exámenes.				6	
Revisión y aprobación de información.		7			
Subir asignación de tutorías a la página web de la UTM.				8	
Receptar asignación para tutorías.					9
Indicar fecha para capacitación sobre prácticas preprofesionales.				10	
Diseñar las actividades de vinculación con la comunidad.					11
Receptar las actividades de vinculación con la comunidad.					12
Revisar y aprobar las actividades de vinculación con la comunidad.					13



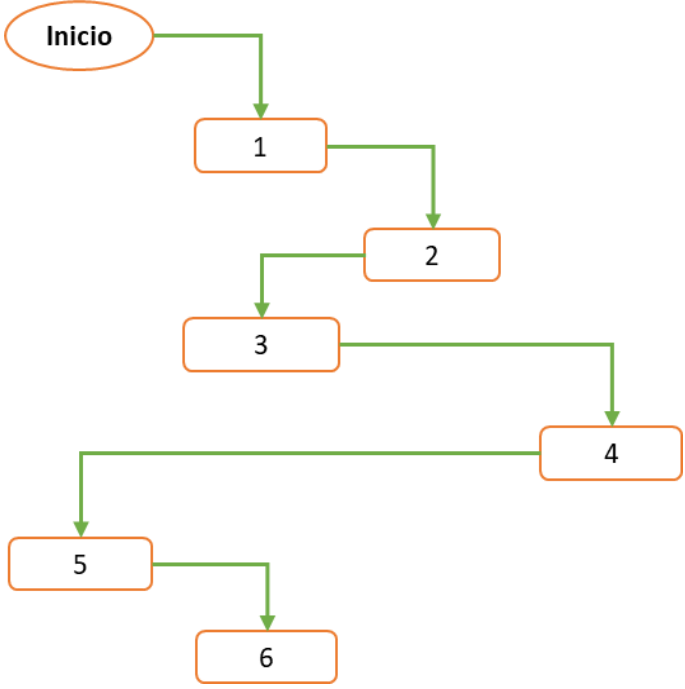
En el proceso de organización se asignará a cada docente las asignaturas que deben impartir durante el siguiente ciclo académico el cual se basa acorde al perfil de cada uno de los docentes y conforme a la cantidad de horas establecidas para las actividades de docencia, se establece la cantidad de preguntas para los exámenes y el tiempo que se va a proporcionar para llevarlo a cabo.

Al igual que se asignará el tiempo para que los docentes realicen los cambios de nota en la página web de la institución en caso de requerir una corrección, se debe tener la aprobación de los tiempos, cantidad y asignaturas con sus docentes para el ciclo académico por parte del consejo universitario, con la aprobación de estos puntos se solicitará a la secretaria del vicedecano que redacte la información, para que sea revisada por el vicedecano y a su vez apruebe la información.

Adicional, los docentes serán notificados sobre su asignación para tutorías de prácticas preprofesionales y se indicará la fecha para la capacitación sobre estas prácticas, así como se les solicitará que envíen las actividades para el programa de vinculación con la comunidad, para que estas sean revisadas por el consejo universitario y autorizadas para su realización.

Tabla 12  
*Proceso de dirección*

Actividades	Vicedecano	Secretaria de vicedecano	Docente	Centro de capacitación
<p><b>Direccional actividades educativas</b></p> <p>Difusión de la información sobre el ciclo académico a los docentes para que ingresen a la página web de la UTM.</p> <p>Revisión de la información al ingresar a la página web de la UTM mediante su usuario y contraseña.</p> <p>Socialización de las notas de la evaluación estudiantil por medio de página web de la UTM.</p> <p>Capacitación de los docentes asignados como tutores para prácticas preprofesionales.</p> <p>Designar docentes para supervisar el programa de vinculación con la comunidad.</p> <p>Socializar la lista de docentes para supervisar el programa de vinculación con la comunidad.</p>				



```

graph TD
    Inicio([Inicio]) --> 1[1]
    1 --> 2[2]
    2 --> 3[3]
    3 --> 4[4]
    4 --> 5[5]
    5 --> 6[6]
    
```

En el proceso de dirección se realizará la difusión de todas las actividades curriculares del ciclo académico a los docentes para que ingresen a la página web para su revisión, se socializará las notas de las evaluaciones a docentes por medio de la página institucional, se le asignará a cada docente designado para tutorías los estudiantes con su respectivo tema a desarrollar. Adicional, se asignará a los docentes encargados de supervisar el programa de vinculación con la comunidad y su difusión para que empiecen a realizarlo.


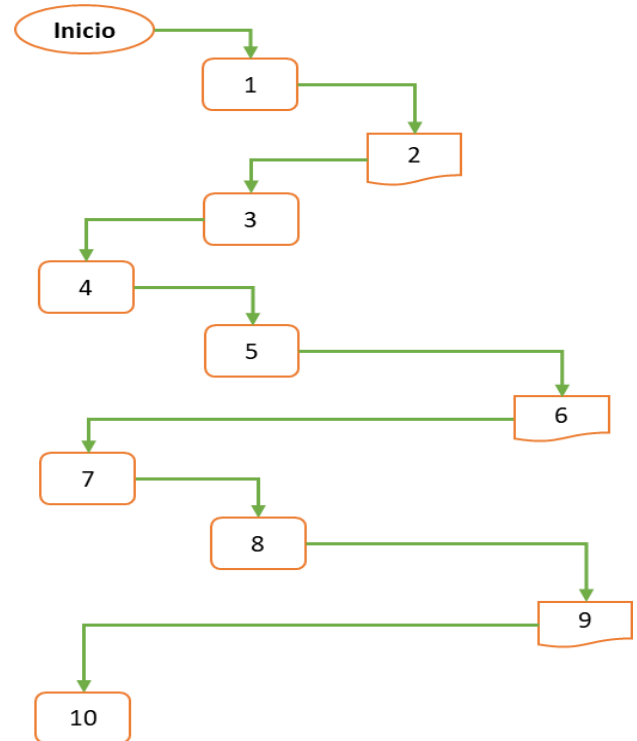
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DE LA ESCUELA DE ACUICULTURA DE LA UTM.</b>
---	--

Tabla 13

*Proceso de control*

Actividades	Vicedecano de carrera	Secretaria de Vicedecano	Docente	Servicios informáticos
<p><b>Control de actividades curriculares</b></p> <p>Solicitar informe del progreso de la aplicación del syllabus y de tutorías.</p> <p>Redactar informes.</p> <p>Recepar los informes.</p> <p>Constatar que ambos procesos cumplan con el cronograma académico.</p> <p>Establecer los tiempos que requieren los docentes para subir las notas al sistema.</p> <p>Redactar informe de los tiempos por docente.</p> <p>Constatar que docentes cumplan con tiempo máximo establecido.</p> <p>Solicitar progreso de las actividades de vinculación con la comunidad.</p> <p>Redactar informe de actividades del programa de vinculación.</p> <p>Supervisar que las actividades de vinculación se efectúen de acuerdo con el cronograma.</p>				

El proceso de control comprenderá la revisión del progreso de la malla curricular por medio del cumplimiento del syllabus, el avance de las tutorías conforme a los porcentajes que serán estipulados para cada periodo mediante la revisión de los informes de los docentes; para verificar que los tiempos asignados para cambio de notas se cumplan, se solicitará los que suelen utilizar para llevarlo a cabo para su posterior verificación adjuntando el motivo de demora en caso de haberlo. Además, se verificará los informes sobre el progreso del programa de vinculación con la comunidad para constatar que se cumplan dentro del cronograma asignado para su desarrollo.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DE LA ESCUELA DE ACUICULTURA DE LA UTM.

### Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión que se consideran para verificar el progreso de la gestión administrativa y docente se enlistan a continuación.

Porcentaje de cumplimiento de syllabus por periodo

$$\% \text{ Syllabus} = \frac{\text{Cantidad de unidades de syllabus realizada}}{\text{Total unidades de asignatura de syllabus}} * 100$$

Cantidad de tutorías impartidas

$$\# = \text{Número de tutorías impartidas}$$

Porcentaje de cumplimiento de horas tutorías

$$\% \text{ Tutorías} = \frac{\text{Cantidad de tutorías realizadas}}{\text{Total de tutorías asignadas}} * 100$$

Porcentaje de avance de prácticas preprofesionales

$$\% \text{ Prácticas} = \frac{\text{Cantidad de unidades de syllabus realizada}}{\text{Total unidades de asignatura de syllabus}} * 100$$

Tiempo medio de entrega de notas de exámenes

$$X = \frac{\text{Tiempo profesor A} + \text{Tiempo profesor B} + \dots + \text{Tiempo profesor N}}{\text{Número de profesores}}$$

Tiempo medio de cambio de notas de exámenes

$$X = \frac{\text{Tiempo profesor A} + \text{Tiempo profesor B} + \dots + \text{Tiempo profesor N}}{\text{Número de profesores}}$$

Porcentaje de progreso del programa de vinculación con la comunidad

$$\% \text{ Vinculación} = \frac{\text{Cantidad de actividades terminadas}}{\text{Total actividades del programa}} * 100$$

### Hojas de Control

A continuación, se presentan los modelos de hojas de control.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DE LA ESCUELA DE ACUICULTURA DE LA UTM.</b>
---	--


Tabla 14

*Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 1*

	<b>HOJA DE CONTROL DE PROCESOS</b>		<b>Nº: 1</b>
<b>Proceso: Syllabus</b>			
<b>Primer Nivel</b>	<b>Tiempo establecido</b>	<b>Tiempo Real</b>	<b>Responsable</b>
Introducción a la acuicultura			
Matemáticas I			
Biología			
Química general			
Ecología			
Comunicación y Lenguaje			
<b>Total, actividades:</b>			
<b>Responsable:</b>			
Firma del Docente	Firma del Vicedecano de carrera		
_____	_____		

Tabla 15

*Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 2*

	<b>HOJA DE CONTROL DE PROCESOS</b>		<b>Nº: 2</b>
<b>Proceso: Syllabus</b>			
<b>Segundo Nivel</b>	<b>Tiempo establecido</b>	<b>Tiempo real</b>	<b>Responsable</b>
Física			
Matemáticas II			
Botánica acuática			
Química orgánica			
Invertebrados acuáticos			
Comunicación y Lenguaje			
<b>Total, actividades:</b>			
<b>Responsable:</b>			
Firma del Docente	Firma del Vicedecano de carrera		

_____	_____	
-------	-------	--


Tabla 16

*Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 3*

	<b>HOJA DE CONTROL DE PROCESOS</b>	<b>N°: 3</b>	
<b>Proceso: Syllabus</b>			
<b>Tercer Nivel</b>	<b>Tiempo establecido</b>	<b>Tiempo real</b>	<b>Responsable</b>
Física II			
Matemáticas III			
Educación en valores y derechos ciudadanos			
Bioquímica			
Bioestadística			
<b>Total, actividades:</b>			
<b>Responsable:</b>			
Firma del Docente	Firma del Vicedecano de carrera		
_____	_____		

Tabla 17

*Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 4*

	<b>HOJA DE CONTROL DE PROCESOS</b>	<b>N°: 4</b>	
<b>Proceso: Syllabus</b>			
<b>Cuarto Nivel</b>	<b>Tiempo establecido</b>	<b>Tiempo real</b>	<b>Responsable</b>
Microbiología			
Ictiología			
Calidad de agua y suelos			
Bioestadística II			
Realidad socioeconómica, cultural y ecológica del Ecuador			
<b>Total, actividades:</b>			

<b>Responsable:</b>		
Firma del Docente	Firma del Vicedecano de carrera	
_____	_____	

Tabla 18

*Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 5*



		<b>HOJA DE CONTROL DE PROCESOS</b>		<b>N°: 5</b>
<b>Proceso: Syllabus</b>				
<b>Quinto Nivel</b>	<b>Tiempo establecido</b>	<b>Tiempo real</b>	<b>Responsable</b>	
Equipamiento, mantenimiento y seguridad				
Ecología de aguas continentales				
Cultivo de alimento vivo				
Investigación científica				
Biología molecular y genética				
Práctica PRE Profesionales				
<b>Total, actividades:</b>				
<b>Responsable:</b>				
Firma del Docente	Firma del Vicedecano de carrera			
_____	_____			

Tabla 19

*Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 6*

		<b>HOJA DE CONTROL DE PROCESOS</b>		<b>N°: 6</b>
<b>Proceso: Syllabus</b>				
<b>Sexto Nivel</b>	<b>Tiempo establecido</b>	<b>Tiempo real</b>	<b>Responsable</b>	
Ecología de ecosistemas marinos				
Reproducción y larvicultura				
Nutrición de organismos acuáticos				
Ingeniería en acuicultura I				
Práctica PRE Profesionales II				
<b>Total, actividades:</b>				



<b>Responsable:</b>		
Firma del Docente	Firma del Vicedecano de carrera	
_____	_____	

Tabla 20

*Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 7*



		<b>HOJA DE CONTROL DE PROCESOS</b>		<b>N°: 7</b>
<b>Proceso: Syllabus</b>				
<b>Séptimo Nivel</b>	<b>Tiempo establecido</b>	<b>Tiempo real</b>	<b>Responsable</b>	
Sanidad acuícola				
Ingeniería en acuicultura II				
Cultivo de crustáceos				
Administración de empresas acuícolas				
Cultivo de peces y especies ornamentales				
Vinculación I				
<b>Total, actividades:</b>				
<b>Responsable:</b>				
Firma del Docente	Firma del Vicedecano de carrera			
_____	_____			

Tabla 21

*Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 8*

		<b>HOJA DE CONTROL DE PROCESOS</b>		<b>N°: 8</b>
<b>Proceso: Syllabus</b>				
<b>Octavo Nivel</b>	<b>Tiempo establecido</b>	<b>Tiempo real</b>	<b>Responsable</b>	
Legislación acuícola				
Patología				
Contaminación y tratamiento de efluentes				
Producción acuícola				
Práctica PRE Profesionales III				
Cultivo de moluscos				

Seminario de titulación I		
<b>Total, actividades:</b>		
<b>Responsable:</b>		
Firma del Docente	Firma del Vicedecano de carrera	
_____	_____	

Tabla 22


*Hoja de control del proceso de cumplimiento del syllabus 9*


	<b>HOJA DE CONTROL DE PROCESOS</b>		<b>N°: 9</b>
<b>Proceso: Syllabus</b>			
<b>Noveno Nivel</b>	<b>Tiempo establecido</b>	<b>Tiempo real</b>	<b>Responsable</b>
Impacto ambiental			
Maricultura			
Producción acuícola II			
Control e higiene de productos bioacuáticos			
Seminario de titulación II			
Diseño y evaluación de proyectos acuícolas			
<b>Total, actividades:</b>			
<b>Responsable:</b>			
Firma del Docente	Firma del Vicedecano de carrera		
_____	_____		

Para controlar las tutorías de prácticas preprofesionales se registrará las horas asignadas para tutorías, las horas cumplidas y las no cumplidas, así como la respectiva justificación de su ausencia.

Tabla 23

## Hoja de control del proceso de tutorías


		<b>HOJA DE CONTROL</b>	<b>Nº: 1</b>
<b>Proceso:</b> Tutorías de prácticas preprofesionales			
<b>Tutor:</b>			
<b>Fecha de Inicio PPP:</b>		___ / ___ / ___	
<b>Término de PPP:</b>		___ / ___ / ___	
<b>Total, horas asignadas para tutoría de práctica preprofesionales:</b>		___ horas/ 100%	
<b>Total, horas de tutoría de prácticas preprofesionales:</b>		___ horas/ ___%	
<b>Detalle</b>			
<b>Actividades desarrolladas</b>	<b>Estado de avance (horas y %)</b>	<b>Fecha supervisión</b>	
	___ horas/ ___%	___ / ___ / ___	
	___ horas/ ___%	___ / ___ / ___	
	___ horas/ ___%	___ / ___ / ___	
	___ horas/ ___%	___ / ___ / ___	
<b>Total, horas no realizadas de tutoría de práctica preprofesionales:</b>		___ horas/ ___%	
<b>Dificultades detectadas durante prácticas:</b> _____ _____ _____			
Firma del Docente		Firma del Vicedecano de carrera	
_____		_____	

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DE LA ESCUELA DE ACUICULTURA DE LA UTM.</b>
---	--

El programa de vinculación será controlado por medio del cumplimiento de las actividades, el tiempo programado para su término, el tiempo adicional que se necesitó y el tiempo total que tomó terminarlas, al igual que el motivo por el cual se adicionó tiempo en caso de ser así.

Tabla 24

*Hoja de control del programa de vinculación con la sociedad*

	<b>HOJA DE CONTROL</b>	<b>Nº: 1</b>
<b>Proceso:</b> Programa de vinculación con la sociedad		
<b>Tutor:</b>		
<b>Fecha de Inicio PVS:</b>		___ / ___ / ___
<b>Término de PVS:</b>		___ / ___ / ___
<b>Tiempo establecido para actividades:</b>		___ horas/ ___ %
<b>Tiempo de culminación de actividades:</b>		___ horas/ ___ %
<b>Detalle</b>		
<b>Actividades desarrolladas</b>	<b>Estado de avance (horas y %)</b>	<b>Fechas de actividades</b>
	___ horas/ ___ %	___ / ___ / ___
	___ horas/ ___ %	___ / ___ / ___
	___ horas/ ___ %	___ / ___ / ___
	___ horas/ ___ %	___ / ___ / ___
<b>Tiempo adicional de término de actividades:</b>		___ horas/ ___ %
<b>Dificultades detectadas durante actividades:</b> _____ _____		
Firma del Docente  _____	Firma del Vicedecano de carrera  _____	

## Conclusiones

Los fundamentos teóricos acerca de la administración y gestión por procesos en instituciones de educación superior comprenden la definición del término procesos que son las actividades relacionadas entre sí y que ayudan a que los elementos de entrada se transformen en resultados, no obstante, la gestión por procesos se ocupa de la dirección de los procesos de una empresa para que estos se vuelvan más productivos. En cambio, la administración educativa se trata de una ciencia con varias disciplinas que dispone de siete componentes tales como los paradigmas educativos, la infraestructura, proyecto educativo que se va a brindar a la sociedad, los docentes o educadores, los alumnos, la familia y otros actores. Por lo cual, la fundamentación teórica permite una mejor comprensión de la problemática, los diversos puntos de vistas de quienes han recorrido el tema elegido, las posiciones y contradicciones que lo fundamentan y los alcances a la fecha sobre el tema tratado.

En la dimensión planeación se obtuvo un nivel bajo de insatisfacción por el número de materias asignadas (7.76) demostrando una sobrecarga laboral y los cursos de capacitación, actualización de conocimientos (7.88) por la repetición de temas y falta de dinamismo que causa aburrimiento.

En la dimensión organización se consiguió algo de insatisfacción por el horario de clases antes de ingresar al aula, el conocimiento teórico de las prácticas preprofesionales y el desarrollo de actividades de vinculación (8.03) por no disponer de los conocimientos necesarios para despejar dudas.

En la dimensión dirección se halló algo de insatisfacción en la ejecución de los procedimientos de vinculación (8.12) por la desactualización de los

procesos internos y la capacidad pedagógica del personal académico (8.21), debido a que el personal está cerrado a las opiniones de los demás.

En la dimensión control existe algo de insatisfacción en el tiempo para emitir el formulario de evaluación de las prácticas preprofesionales (7.97) por la falta de conocimiento sobre este tema, al igual que la coordinación de los programas, proyectos y capacitación hacia la comunidad (8.06).

En la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la UTM se suelen emplear cronogramas para una mejor coordinación y distribución de las actividades académicas, sin embargo, la coordinación entre el área de trabajo y de posgrado no tienen un vínculo por estar esta última alejada de la institución, provocando que exista retraso al realizar actividades tales como experimentos, prácticas y otras actividades. Además, en ocasiones la gestión administrativa de la escuela se visualiza como deficiente, ya que los funcionarios de mayor rango suelen entorpecer ciertos trámites o actividades.

Asimismo, se concluye que existen procesos administrativos que requieren mayor atención, porque no suelen recibir una respuesta rápida haciendo que estos se alarguen. Por ese motivo, consideran que es necesario que se manejen manuales para agilizar los procesos, así como, se debe obtener una mayor autonomía, estandarización de los procesos, eliminación de actividades inoperantes para ahorrar dinero y tiempo.

El manual de procesos que se desarrolló para el personal administrativo de la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la UTM comprende aquellos procesos que forman parte de las actividades académicas de los docentes tales como el syllabus, las tutorías de prácticas preprofesionales, actividades de vinculación, capacitación y actualización de conocimientos, evaluación de los docentes, malla

curricular, preguntas para los exámenes, tiempo para subir notas, cambio de notas, los cuales se desarrollaron en función de los elementos del proceso administrativo que son la planeación, organización, dirección y control.

### **Recomendaciones**

Realizar nuevos estudios acerca de la percepción del personal sobre los procesos administrativos dentro de la Universidad Técnica de Manabí con el fin de identificar si existen otras áreas donde haya inconvenientes en cuanto a la gestión por procesos, para con ello tomar decisiones basadas en mejorar los procesos administrativos dentro de la institución.

Desarrollar de manera continua revisiones a los procesos administrativos con relación a aspectos académicos con el propósito de readecuarlos en caso de encontrar problemas permitiendo con ello el mejoramiento continuo y la eficacia de las actividades que se realizan en el ámbito académico.

Revisar los indicadores de gestión y hojas de control de manera mensual con el fin de constatar la evolución del modelo de gestión, así como encontrar alguna deficiencia que ponga en riesgo el correcto manejo del modelo de gestión por procesos.



### Referencias Bibliográficas

- Aiteco Consultores. (2020). *Modelos de Calidad (I): Marcos Orientadores*.  
Obtenido de <https://www.aiteco.com/modelos-de-calidad/>
- Aldavert, J., Vidal, E., Lorente, J., & Aldavert, X. (2018). *Guía práctica 5S para la mejora continua: La base del Lean*. España: Editorial Alda Talent.
- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho. *Revista Científica Visión de Futuro*, 22(1), 1-11. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959311001>
- Álvarez, C. (2015). *Diferencias entre gestión de procesos Y Gestión por procesos*. Obtenido de <https://www.processonline.com.co/diferencias-gestion-de-procesos-y-gestion-por-procesos/>
- Anchelia, V., Inga, M., Olivares, P., & Escalante, J. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Journal of Educational Psychology*, 9(1), 1-14.  
doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.899>
- Araque, W. (2021). Estudios de la Gestión. *Revista Internacional de Administración, enero-junio(9)*, 1-303. Obtenido de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/issue/view/175/32>
- Arias, M. (2017). Teorías administrativas, gurús y tanques de pensamiento. *Revista Cofin Habana*, 11(2), 240-258. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612017000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200017)
- Asamblea Nacional Constituyente. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP*. Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf>

- Beltrán, J., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2016). *Guía para una gestión basada en procesos*. Obtenido de <http://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiageestionprocesos.pdf>
- Bravo, J. (2016). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/208177897/Gestion-deProcesos-Juan-Bravo-Carrasco-pdf>
- Briones, P., Molina, S., & Avilés, M. (2020). Modelo de evaluación de los sistemas de información aplicado a la calidad de la gestión administrativa universitaria. *Revista de Produccion, Ciencias e Investigación*, 4(35), 69-89. doi:<https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss35.2020pp69-89>
- Cerdas, V., García, J., Torres, N., & Fallas, M. (2017). Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 12(2), 95-112.
- Consejo de Educación Superior. (2021). *Reglamento de Carrera y Escalafón del Personal Académico del Sistema de Educación Superior*. Obtenido de [https://www.ces.gob.ec/lotaip/Anexos%20Generales/a3/Reformas\\_febrero\\_2020/REGLAMENTO%20DE%20CARRERA%20Y%20ESCALAFON%20DEL%20PROFESOR%20DE%20EDUCACION%20SUPERIOR.pdf](https://www.ces.gob.ec/lotaip/Anexos%20Generales/a3/Reformas_febrero_2020/REGLAMENTO%20DE%20CARRERA%20Y%20ESCALAFON%20DEL%20PROFESOR%20DE%20EDUCACION%20SUPERIOR.pdf)
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec030es.pdf>
- Cordero, D., Puente, G., & Ortega, J. (2019). Gestión de procesos de negocios (BPM) para el proceso de titulación en la universidad. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 6(1), 87-95. doi:<https://doi.org/10.26423/rctu.v6i1.442>

- Custodio, C. (2020). *Planeación: Concepto y modalidades*. Ciudad de México: Carlos Ernesto Custodio Cadena.
- Farfán, M., & Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Revistas REencuentro*, 28(73), 45-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/340/34056722004/html/index.html>
- Figueroa, M. (2018). *modelo de gestión por procesos logísticos que incida favorablemente en la satisfacción del cliente de la empresa Alimentos El Sabor Cía. Ltda*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10842>
- Garzón, C. (2018). La gestión educativa en la educación superior de cara a la consejería estudiantil. *Revista Boletín Redipe*, 7(8), 86-112. Obtenido de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/546/517>
- González, N., Guzmán, J., Martínez, M., Guzmán, J., & Olguin, J. (2020). *La Mejora Continua Y Las Mypes Del Sur De Tamaulipas, México*. Bloomington: Editorial Palibrio.
- González, P. (2017). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. La Rioja: Editorial Tutor Formación.
- Hernández, A., Ramos, M., Barbara, P., Indacohcea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Alicante: 3Ciencias.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill .
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación, Definiciones de los Enfoques Cuantitativos y Cualitativos, sus Similitudes y Diferencias*. México: McGraw Hill Education.

- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management - Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: Editorial BHH Ltda.
- Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica*, 4(8), 243-261.  
doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- LOES. (2020). *Ley Orgánica de Educación Superior, LOES*. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/ley-organica-de-educacion-superior-loes>
- López, P. (2016). *Novedades ISO 9001: 2015*. ESIC: Madrid.
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social. Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Márquez, Y., Valarezo, C., Saltos, J., & Palacios, W. (2017). Diseño de un modelo de gestión por procesos: Carrera de Administración de Empresas-ESPAM MFL. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 24-.
- Ministerio de Hacienda. (2017). Guía de Gestión por Procesos.  
<https://www.hacienda.gov.py/normativa/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica%20de%20Gestio%20por%20Procesos.pdf>.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Revista International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Pacheco, R., Robles, C., & Ospino, A. (2018). Análisis de la gestión administrativa en las instituciones educativas de los niveles de básica y media en las zonas rurales de Santa Martha, Colombia. *Revista Información Tecnológica*, 29(5), 259-266.  
doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500259>

- Pallarés, M., & Chiva, Ó. (2017). La teoría de la educación desde la filosofía de Xavier Zubiri. *Revista Opción*, 33(82), 91-113. Obtenido de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/171035/55912.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. España: AENOR Ediciones.
- Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. (2017). Derechos para todos, durante toda la vida. [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf).
- Salas, F. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Educación*, 27(1), 9-16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44027102.pdf>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122.
- Sánchez, R., & Jiménez, D. (2020). *Manual de gestión de la relación con los clientes*. España: Editorial Universidad Almería.
- Schroeder, R., Meyer, S., & Rungtusanatham, M. (2016). *Administración de Operaciones: Conceptos y casos*. México D.F: McGraw Hill.
- Searle, J. (2018). *Ver las cosas tal como son: Una teoría de la percepción*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Teoman, B. (2018). *Definición de la percepción*. Obtenido de <https://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf>

- Tkhoriko, B., Semibratsky, M., Gerasimenko, O., & Merezko, A. (2018). Análisis de los enfoques metodológicos para la gestión de proyectos. *Revista Científica Amazonas*, 1(1), 29-37.  
doi:<https://revistadelamazonas.info/index.php/amazonas/article/view/4/3>
- Tobar, J., Solís, M., & Campi, I. (2018). Desarrollo de un modelo de gestión de procesos con base en el cuadro de mando institucional para institutos técnicos y tecnológicos públicos. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 325-332. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n3/2218-3620-rus-10-03-325.pdf>
- Universidad de Jaén. (2017). *Introducción al estudio de la percepción*. Obtenido de <http://www4.ujaen.es/~mrgarcia/Tema1PAM.pdf>
- Universidad Técnica de Manabí. (2013). *Plan estratégico de Desarrollo Institucional*. Obtenido de <https://utm.edu.ec/images/pdf/plan.de.desarrollo.institucional.pedi.2013-2017.pdf>
- Universidad Técnica de Manabí. (2014). *Estatuto Orgánico*. Obtenido de <https://www.utm.edu.ec/la-universidad1/reglamentos/file/942-estatuto-organico?start=20>
- Universidad Técnica de Manabí. (2015). *Reglamento de Distribución y Asignación de Carga Horaria de la Universidad Técnica de Manabí*. Obtenido de <https://www.utm.edu.ec/la-universidad1/reglamentos/file/23-reglamento-interno-de-distribucion-y-asignacion-de-carga-horaria-de-la-universidad-tecnica-de-manabi>
- Universidad Técnica de Manabí. (2018). *Reglamento de Evaluación Integral al Desempeño del Personal Académico de la Universidad Técnica de*

Manabí. Obtenido de <https://www.utm.edu.ec/la-universidad1/reglamentos/file/14-reglamento-de-evaluacion-integral-al-desempeno-del-personal-academico>

Universidad Técnica de Manabí. (2020). *Reglamento de Régimen Disciplinario de la Universidad Técnica de Manabí*. Obtenido de <https://www.utm.edu.ec/la-universidad1/reglamentos/file/1355-reglamento-de-regimen-disciplinario-de-la-utm?start=40>

Valencia, A., Morales, D., Vanegas, L., & Benjumea, M. (2017). Percepción y conocimiento de los docentes universitarios sobre los procesos investigativos universitarios: estudio de caso. *Revista Educação e Pesquisa*, 43(4), 1201-1220. doi:<https://doi.org/10.1590/S1517-9702201702150010>

Veliz, V., Alonso, A., Alfonso, D., & Michelena, E. (2017). Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, 38(2), 201-209. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v38n2/rii090217.pdf>

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)

Zellman, M. (2017). *¿Qué es la perspectiva estratégica?* Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-perspectiva-estratgica-5478.html>

## Apéndices

### Apéndice A-1. Encuesta dirigida a personal docente y administrativo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:** Evaluación de la percepción del personal administrativo y docente sobre los procesos administrativos de la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí, propuesta de un modelo de gestión por procesos.

Tenga la amabilidad de responder con sinceridad el siguiente cuestionario, recordándole que toda la información que proporcione mediante el mismo tiene carácter anónimo, por lo cual, se guardará la absoluta confidencialidad, adicional, toda la información que proporcione será de uso académico para desarrollar la presente investigación.













## Apéndice A-2. Focus Group para colaboradores



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:** Evaluación de la percepción del personal administrativo y docente sobre los procesos administrativos de la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí, propuesta de un modelo de gestión por procesos.

### **DATOS GENERALES**

**Fecha:** 1 de agosto de 2021

**Objetivo:** Evaluar la percepción del personal administrativo y docente sobre los procesos administrativos de la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí e identificar oportunidades de mejora.

**Tiempo de duración:** 45 minutos

**Moderador:** María Dolores Zambrano Pincay

**Participantes:** 6 colaboradores

**Institución de estudio:** Universidad Técnica de Manabí

**Área de estudio:** Escuela de Acuicultura y Pesquería

### **DESARROLLO**

El desarrollo del Focus Group inicia tras la bienvenida otorgada a los participantes en conjunto con la presentación del moderador que en este caso alude a la investigadora del presente estudio. Posteriormente, se comunica el tema de investigación y el objetivo del Focus Group. Adicional, se manifiesta la metodología del proceso, donde se busca fomentar la intervención activa de cada colaborador con respecto a la temática planteada.

### **PREGUNTAS DE DEBATE**

1. ¿Conocen los planes que realiza la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí? ¿Cuáles son y determine su nivel de participación en los mismos?
2. ¿Existe coordinación entre su área de trabajo y las demás áreas que conforman la Universidad Técnica de Manabí? Determine los factores positivos o negativos que sustentan su respuesta.
3. En ámbitos de valoración ¿Considera que la gestión administrativa de la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí es eficiente o deficiente? Determine las causas que motivan su opinión.
4. ¿Qué procesos administrativos consideran que demandan una atención mayor para la mejora total de la gestión administrativa de la organización?

5. ¿Existen oportunidades de mejora que pueden permitir el cambio efectivo de la gestión administrativa en la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí es eficiente o deficiente? Determine cuáles son.
6. ¿Qué alternativas considera que la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí debe implementar para mejorar su gestión administrativa?
7. ¿Considera fundamental que la Universidad Técnica de Manabí cuente con un modelo de gestión por procesos para mejorar su gestión administrativa? Explique sus razones.




## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Zambrano Pincay, María Dolores, con C.C: # 1313284364 autora del trabajo de titulación: *Evaluación de la percepción del personal administrativo y docente sobre los procesos administrativos de la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí, propuesta de un modelo de gestión por procesos* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 08 de marzo de 2022

f.   
Nombre: Zambrano Pincay María Dolores  
C.C: 1313284364





## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Evaluación de la percepción del personal administrativo y docente sobre los procesos administrativos de la Escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí, propuesta de un modelo de gestión por procesos.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Zambrano Pincay, María Dolores		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Zerda Barreno, Elsie Rodríguez Villacís, Diómedes		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	08 de marzo de 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	104
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Procesos, Gestión		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Percepción del personal, Procesos administrativos, modelo de gestión, Manual de procesos, Docentes		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>La Universidad Técnica de Manabí oferta la mayor cantidad de carreras universitarias en la ciudad de Portoviejo con 47 carreras de pregrado y 52 programas de posgrado, así como de tres extensiones en localidades estratégicas. El objetivo de la investigación fue evaluar la percepción del personal administrativo y docente sobre los procesos administrativos de la escuela de Acuicultura y Pesquería de la Universidad Técnica de Manabí para el diseño de un modelo de gestión por proceso. La metodología usada fue un enfoque mixto, diseño no experimental y transversal, alcance descriptivo, método deductivo, la muestra fue de 33 colaboradores, la técnica fue la encuesta y focus group. Los resultados mostraron problemas en la planeación por la cantidad de asignaturas asignadas que provocan una sobrecarga laboral y la falta de capacitación y actualización de los conocimientos, en la organización se encontró inconvenientes en la difusión del horario de clases, el conocimiento sobre las prácticas preprofesionales y las actividades de vinculación. En la dirección se hallaron inconvenientes en la ejecución de los procedimientos de vinculación y la capacidad pedagógica del personal, en el control se estableció como problema el tiempo de emisión del formulario de evaluación de las prácticas preprofesionales. Además, mediante el focus group se pudo establecer que el área de trabajo y de posgrado no están vinculadas por estar alejadas entre ellas causando retraso de las actividades y que la gestión administrativa es deficiente en ocasiones, porque los funcionarios con alto rango tienden a dilatar los trámites.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0987980411	<b>E-mail:</b> madozapi9006@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

**SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	