

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOS CENTROS
DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTE DEL
SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO**

AUTOR:
Ing. Enrique Giovanni Calvache Alarcón

TUTOR:
Dra. Lida Sandoval Guerrero, MBA

QUITO - 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Lida K. Sandoval Guerrero, certifico que el Señor Ingeniero Enrique Giovanni Calvache Alarcón con C.C. N° 180154072-3 realizó el presente proyecto de investigación denominado **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOS CENTROS DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTE DEL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO”**, y que es autor intelectual del mismo, que es original, autentica y personal.

Dra. Lida Sandoval Guerrero, MBA
CI. N° 130435116-4

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE AUTORIA

El documento de tesis con título “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOS CENTROS DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTE DEL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO**”, ha sido desarrollado por el Señor Ingeniero Enrique Giovanni Calvache Alarcón con C.C. N° 180154072-3 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Enrique Giovanni Calvache Alarcón
C.C. N° 180154072-3

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a mí amada esposa Eleanor y a mi querido hijo Giovanni Alexander quienes supieron impulsarme en los momentos claves de mi vida con sus palabras de aliento que me comprometían aun más en el esfuerzo por lograr la meta, gracias por su tiempo y comprensión. En todos los instantes se sintió a través de ellos y de los pasos dados la presencia de un Ser Supremo soporte en las instancias de definición.

También dedico esta tesis a mis padres que desde el cielo me han brindado sus bendiciones y por cuyo logro estarían muy felices, me educaron con el ejemplo, ahora me toca la misma labor.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a todos los profesores de la maestría quienes supieron inculcarme sus conocimientos que unidos a la experiencia del diario vivir empresarial forjaron en mi un profesional con una visión renovada del proceso administrativo.

Un agradecimiento especial a la Dra. Lida Sandoval, tutora y amiga quien con sus consejos y dirección hizo posible la culminación de la presente tesis, gracias por su tiempo y dedicación desde los primeros temas planteados, fue un largo recorrido.

Agradezco también a todas los amigos y compañeros que colaboraron directa e indirectamente en la realización de la misma, gracias por sus indicaciones, sugerencias y comentarios.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento se refiere al diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para los centros de capacitación docente ubicados en el sector norte urbano de la ciudad de Quito. El primer capítulo referencia al proceso metodológico, así como el estudio de la problemática, objetivos general y específicos, justificación, hipótesis y sobre todo la determinación de variables y su operacionalización permite determinar la investigación de campo.

En el segundo capítulo se fundamenta teóricamente la propuesta, se tocan aspectos como gestión administrativa, y demás temas relacionados a la misma basados en procesos.

En el tercer capítulo se realiza la investigación de campo, planteada con la finalidad de conocer la aplicabilidad de modelos de gestión administrativa en los centros de capacitación docente del norte urbano de la ciudad de Quito, complementándose el diagnóstico institucional de la empresa GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”, que incluye el análisis FODA, la determinación estratégica y concluir con el diseño de un plan operativo alineado a las estrategias y objetivos empresariales, los cuales son analizados en el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan.

El contenido del capítulo cuatro detalla el modelo propuesto para la Gestión Administrativa basado en Procesos, contiene los mapas de procesos, la metodología para el mejoramiento de procesos y su aplicación, como piloto, en

centros de formación y perfeccionamiento docente del sector norte urbano de la ciudad de Quito.

Finalmente, en el capítulo cinco, se realiza un análisis del costo beneficio de la implementación de los procesos para la Gestión Administrativa en dichos centros de formación.

ABSTRACT

This paper deals with the design of a Management and Administrative Model for teacher training centers located in the north of the city of Quito. The first chapter refers to the methodological process, as well as the study of the problem, objectives generally specific justification, assumptions and especially the determination of variables and their operationalization which determines the field research.

In the second chapter the proposal is based theoretically, playing aspects as administrative management and other topics related to the process-based Administrative Management.

The third chapter is done field research, raised in order to know the applicability of administrative models in teacher training centers north of DM Quito, complementing the company's institutional diagnosis of GRUPO ENLACE "ENLACEDIS", including SWOT analysis, strategic determination and concluding with the design of an operational plan aligned to business strategies and goals, which are analyzed in the Balanced Scorecard Norton and Kaplan.

The content of Chapter four details the model proposed for the administrative process-based, containing process maps, the methodology for improving processes and their application, as a pilot, in Training and Development Centers sector teachers north of the city of Quito.

Finally, chapter five analyzes the cost-benefit of implementing processes for the "management of the sector north of the city.

ÍNDICE

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	i
CERTIFICADO DE AUTORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN EJECUTIVO	v
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
LISTA DE ANEXOS	xvi
CAPÍTULO I	1
METODOLOGÍA	1
1.1. Antecedentes.	1
1.2. Problema de Investigación:	5
1.2.1. Causas – Efectos.	6

1.2.2. Pronóstico y Control del Pronóstico.	7
1.3. Formulación y sistematización del problema.	8
1.3.1. Formulación del problema.	8
1.3.2. Sistematización del problema.	8
1.4. Objetivos.	9
1.4.1. Objetivo General.	9
1.4.2. Objetivos Específicos.	9
1.5. Justificación.	9
1.5.1. Justificación Teórica.	9
1.5.2. Justificación Metodológica	12
1.5.3. Justificación Práctica.	13
1.6. Hipótesis.	14
CAPÍTULO II	20
MARCO TEÓRICO	20
2.1. Introducción.	20
2.2. Gestión Administrativa.	20
2.2.1. Conceptualización.	20

2.2.2.	Importancia de la Gestión Administrativa	22
2.2.3.	Propósitos de la Gestión Administrativa	22
2.3.	Proceso Administrativo.	23
2.3.1.	Planeación.	23
2.3.2.	Organización.	25
2.3.3.	Dirección.	26
2.3.4.	Control.	31
2.4.	Administración Estratégica.	36
2.4.1.	Definición:	36
2.4.2.	Planeación Estratégica.	37
2.4.3.	Estrategia.	38
2.5.	Gestión de Procesos.	39
2.6.	Norma ISO.	39
2.6.1.	Norma ISO 9000.	40
2.6.2.	Norma ISO 9001:2008.	41
2.7.	Marco legal.	42
2.7.1.	Marco legal de la Formación Docente en Ecuador.	42

2.7.2. Marco legal de Gestión Empresarial	42
CAPITULO III	45
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS DE CAPACITACIÓN DOCENTE	45
3.1. Marco Témporo – Espacial.	45
3.1.1. Marco Espacial.	45
3.1.2. Marco Temporal	46
3.2. Metodología de Investigación.	47
3.2.1. Tipos de estudio.	47
3.2.2. Métodos.	48
3.2.3. Técnicas y herramientas de investigación.	48
3.3. Proceso de investigación	49
3.3.1. Objetivos de Investigación	49
3.3.2. Segmentación de mercado	49
3.3.3. Población y Muestra.	50
3.4. Instrumentos de Investigación.	52
3.5. Análisis e interpretación de datos.	57

3.6.	Diagnóstico Organizacional GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”.	70
3.6.1.	Constitución de la empresa GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”.	70
3.6.2.	Diagnóstico FODA.	70
3.6.3.	Plan Operativo (plan de acción).	79
3.7.	Balanced Scorecard.	81
CAPÍTULO IV		82
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		82
4.1.	Introducción.	82
4.2.	Premisas básicas del Modelo	83
4.2.1.	Liderazgo	83
4.2.2.	Enfoque al cliente y al mercado.	83
4.2.3.	Enfoque basado en procesos.	83
4.2.4.	Mejora Continua.	84
4.3.	Nombre de la Propuesta:	84
4.4.	Objetivo de la Propuesta.	84
4.5.	Fundamentación de la Propuesta.	84
4.6.	Estructura del Modelo de Gestión Administrativa.	86

4.6.1. FASE I: Dirección Estratégica.	87
4.6.2. FASE II: Estructura Organizacional.	92
4.6.3. FASE III: Jerarquización y Mapeo de Procesos.	98
4.6.4. FASE IV: Seguimiento y Control.	143
CAPÍTULO V	145
ANÁLISIS COSTO BENEFICIO	145
5.1. Generalidades.	145
5.2. Costo del Proyecto.	146
5.3. Beneficios de la propuesta.	146
CAPÍTULO VI	148
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
6.1. Conclusiones.	148
6.2. Recomendaciones	150
BIBLIOGRAFIA	151

ÌNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Matriz de operalización de variables	16
Cuadro N° 2: Marco Espacial	46
Cuadro N° 3: Perfil de Oportunidades y Amenazas	71
Cuadro N° 4: Perfil de Capacidades Internas	72
Cuadro N° 5: Factores Claves de Éxito	73
Cuadro N° 6: Matriz Defensiva	75
Cuadro N° 7: Matriz Ofensiva	76
Cuadro N° 8: Matriz FODA	78
Cuadro N° 9: Plan Operativo 1	79
Cuadro N° 10: Plan Operativo 2	80
Cuadro N° 11: Mapa estratégico basado en BSC GRUPO	
ENLACE “ENLACEDIS”	81
Cuadro N° 12: Valores Corporativos, Comportamientos e Impactos	91
Cuadro N 13: Mapa de procesos GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”	103
Cuadro N 14: Inventario de procesos GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N. 1: Proceso Administrativo	23
Gráfico N. 2: Perspectivas Cuadro de Mando Integral	34
Gráfico N. 3: Orgánico Estructural Actual “ENLACEDIS”	93
Gráfico N. 4: Orgánico Estructural Propuesta “ENLACEDIS”	94
Gráfico N. 5: Orgánico Funcional Propuesta “ENLACEDIS”	95
Gráfico N. 6: Cadena de Valor Genérica – Empresa “ENLACEDIS”	100
Gráfico N. 7: Cadena de Valor Especifica	101

LISTA DE ANEXOS

Anexo N. 1: Centros de Capacitación y Formación Docente registrados en SETEC.

Anexo N. 2: Encuesta.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA

1.1. Antecedentes.

América Latina cuenta con una diversidad de instituciones públicas y privadas cuyo objeto es ofertar productos educativos que mejoren el nivel de desempeño de los docentes; si bien es cierto que la estructura educativa en estos países responden a los estilos de gobierno que han tenido que enfrentar desde sus inicios; los centros de capacitación van de la mano a realidades diferentes, pues estos fueron creados debido a la necesidad de mejorar y ampliar la oferta del Estado en cuanto a perfeccionamiento docente se refiere, pues esta última únicamente tiene por lo regular cobertura a los profesores cuya relación de dependencia se da con el sector estatal.

La Oficina Regional de Educación de UNESCO para América Latina desarrolló durante el año 2004 un conjunto de estudios destinados a apoyar a las personas que toman decisiones acerca de la integralidad de la situación de los docentes. Una de estas líneas de investigación está referida a “*conocer experiencias destacadas de formación de profesores...*”. Los casos seleccionados corresponden a los países de Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú y Paraguay, estos estudios se proponen responder a la necesidad de generar conocimiento para cumplir con los mandatos de Jomtiem (1990); Dakar (2000); Santo Domingo (2000) y de manera particular del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe, PRELAC, La Habana (2002), define como su segundo foco estratégico “*los docentes y el*

fortalecimiento de su protagonismo en el cambio educativo para que respondan a las necesidades de aprendizaje de sus alumnos”.

Es así como Bolivia, Chile, Colombia Panamá, Paraguay, México, Perú al igual que Ecuador han tenido experiencias sobre varios proyectos que buscan el perfeccionamiento docente, en el país se puede mencionar:

- Proyecto Maestr@s.com, del Ministerio de Educación, destinado a la capacitación en TICs e innovación pedagógica de maestros en ejercicio.
- Programa EDUFUTURO de la Provincia de Pichincha destinado a la incorporación de TICs en la educación escolar de la provincia, uno de cuyos componentes es la capacitación de los maestros en ejercicio.

Estos han sido desarrollados por el Ministerio de Educación el cual genera la obligatoriedad a los docentes de planteles fiscales y privados de capacitarse y/o actualizarse; a pesar de los programas generados por el mencionado organismo gubernamental la oferta es deficiente para el número docentes, debido a ello no todos pueden acceder a los mismos y de allí nace la pregunta ¿Cómo mejorar los niveles de formación y desempeño profesional de los docentes de instituciones educativas si su oferta no tiene cobertura total?

En respuesta a este interrogante nacen los centros de capacitación y perfeccionamiento docente como una oportunidad de generar nuevas empresas, es así que en países como Brasil, Argentina, Chile, Cuba ofertan a nivel internacional constantes programas de actualización y capacitación docente, lamentablemente no existe un dato certero de cómo y en qué año se conformaron los instituciones con finalidad de mejorar la calidad educativa.

Es con la tercerización que comenzó a nivel de Latinoamérica en los años 90, como en el caso de Bolivia y Ecuador; donde la formación docente recae mayoritariamente en los Institutos Terciarios No-Universitarios, como sucede en la Argentina. Sin embargo, y a pesar de las diferencias, hay ciertos rasgos que permanecen invariables en todas las experiencias, que en general conciben a la formación docente como un modelo tradicional, y es a partir del 2008 en el Ecuador, con el ingreso del Presidente Constitucional Econ. Rafael Correa, desaparece la tercerización y los centros de capacitación docente nacen ya sea como empresas independientes o como fundaciones que toman fuerza a nivel nacional.

En el Ecuador la oferta de formación docente se concentra en un subsistema del Ministerio de Educación, estipulado en el Informe *Organización y Estructura de la Formación Docente en Iberoamérica*, publicado por la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura - OEI y el Ministerio de Educación y Cultura en el año 2004, considerado como el eje central de la constante formación del docente en ejercicio profesional, es así que en su numeral 7, se mencionan los objetivos generales y los específicos, considerándose que el “*sistema nacional de capacitación y mejoramiento docente tiene carácter descentralizado, científico y técnico*”, se indica además la oferta de formación docente entregada por el sector estatal, el cual imparte cursos especiales para la profesionalización tanto de bachilleres en Ciencias de la Educación Básica y Bachillerato, especificándose que los cursos pueden ser “*presenciales o a distancia y constan normalmente de 3 etapas de entre 200 y 400 horas cada una*”.

La Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional - DINAMEP hasta el 2007 fue la dependencia técnica y administrativa del Ministerio de Educación, encargada de promover la capacitación y formación docente en el país, a través de espacios de aprendizaje que permitan democratizar el acceso a una educación de calidad, al vencer las barreras de tiempo y espacio, a través de la coordinación, monitoreo, evaluación y asesoramiento con la participación activa y comprometida de los diferentes actores de la educación, al disminuir de esta manera las brechas sociales.

Posteriormente la DINAMEP cambia de denominación a Dirección Nacional de Capacitación y Perfeccionamiento Docente e Investigación Pedagógica – DINACAPED, misma que en el gobierno del Econ. Rafael Correa Delgado adquiere la figura de Subsecretaría de Desarrollo Profesional Educativo, del cual se desprende el Sistema Integral de Desarrollo Profesional para Educadores – SÍPROFE, tiene como finalidad *“mejorar y potencializar la educación del país, por medio de acciones estratégicas para la coordinación y articulación de diversos actores, así como para el cumplimiento de objetivos comunes”*¹

De acuerdo con esto, SÍPROFE trabaja por la formación continua de docentes y directivos de las instituciones educativas del país. Desde 2008, el SÍPROFE organiza, en convenio con universidades y desde 2011 también con institutos pedagógicos, cursos de formación continua sobre temas que las pruebas SER han señalado como debilidad.

¹ <http://sime.educacion.gob.ec/Modulo/SIPROFE/index>, consulta– octubre - 2012

Otro organismo de Estado que en la actualidad se encarga de la capacitación profesional es la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional - SETEC, nace con la figura de Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional – CNCF, el 10 de septiembre del 2001, mediante Decreto Ejecutivo N° 1821, publicado en el Registro Oficial N° 408, cuyo objetivo es: *“regular, coordinar, impulsar y facilitar las actividades de capacitación y formación profesional en atención a la demanda del sector productivo del país y en concordancia con los objetivos nacionales”*².

Con referencia a la oferta de formación y perfeccionamiento docente a nivel privado no se tiene un registro estadístico preciso, sólo existe un dato referencial, las operadoras registradas en la SETEC, y/o en el Servicio de Rentas Internas SRI donde se puede obtener una referencia numérica de organizaciones cuya actividad académica sea la capacitación y perfeccionamiento docente.

1.2. Problema de Investigación:

Desde una perspectiva externa, se ha elaborado un diagnóstico sobre el estilo de administración de los centros de capacitación y formación profesional de docentes del sector norte urbano de la ciudad de Quito de tenencia privada, al considerar que la oferta del Estado como se menciona en los antecedentes no cubre al número de docentes existentes. En tal sentido, el estudio de la problemática se centra en aquellos aspectos claves al momento de analizar y reflexionar sobre este difícil campo, para ello se tocan efectos como políticas

² <http://www.setec.gob.ec> consultado octubre - 2012

educativas, cultura organizacional de las instituciones, estilos de gobiernos, procedimientos administrativos, entre otros.

1.2.1. Causas – Efectos.

A nivel privado existen diferentes empresas o centros que ofrecen en el país y de manera específica en el Distrito Metropolitano de Quito, cursos de capacitación y formación docente, orientados a mejorar la calidad de los profesores, así como varios de ellos también brindan otro tipos de servicios tales como capacitación y asesoría empresarial, pero en definitiva su finalidad es la de obtener rentabilidad y aprovechar ésta oportunidad de negocio.

Muchos de estos centros con frecuencia ofrecen un cronograma de actividades para lo cual deben haber establecido previamente un proceso de diseño de la propuesta, según las necesidades de su grupo objetivo.

En cuanto, a la forma de administración de éste tipo de empresas se ha podido determinar que los sistemas de gobierno organizacional, en su mayoría están basados en prácticas autoritarias, donde la toma de decisiones se realiza de manera vertical y son casi inexistentes las instancias reales de participación tanto de los instructores, como del personal administrativo.

Las Políticas Educativas, son consideradas desde una perspectiva economicista, pues se toman básicamente para la elaboración de ofertas de formación y capacitación docente, con una lógica insumo – producto, sin considerar el perfil del capacitador y las condiciones del puesto de trabajo, con

ello se promueva la fragmentación entre las propias instituciones educativas y los centros de formación docente.

Además se ha observado que el posicionamiento de una marca o identificador corporativo de éste tipo de empresas es casi nula, pues existe en el mercado un sinnúmero de centros de capacitación docente que no cuentan con ésta, y determina la no exista un líder en éste ámbito empresarial.

Debido a la diversidad de temáticas en las que se puede capacitar y sobre todo a la frecuencia de ofertar servicios, estos centros cuentan con un significativo *portafolio de proveedores de servicios eventuales*, es decir poco estable, en muchos de los casos no cumplen con los perfiles requeridos para entregar un servicio de calidad.

Los problemas mencionados anteriormente se deben a que los centros de formación docente en el sector norte urbano de la ciudad de Quito, se crean como una oportunidad de negocio por personas cuyo nivel de preparación profesional se encuentra focalizada en el área psico - pedagógica, por ende carecen de conocimientos de organización empresarial, y genera empresas carentes de un modelo de gestión administrativa, que les permita tener claras las acciones administrativas y ser más competitivos.

1.2.2. Pronóstico y Control del Pronóstico.

Si la problemática identificada en los centros de formación docente del sector norte urbano de la ciudad de Quito, continúa persistentemente, la oferta de servicios para capacitación y perfeccionamiento docente será muy frecuente en

el mercado, pero carente de calidad y profundidad académica. Por esta razón se propone tomar como caso de estudio al centro de formación y capacitación docente GRUPO ENLACE “ENLACEDIS” y diseñar un Modelo de Gestión Administrativa que responda a las necesidades de éstas empresas como un aporte para su mejoramiento en la calidad en administración, esto tendrá un efecto multiplicador en la satisfacción del receptor de sus servicios.

1.3. Formulación y sistematización del problema.

1.3.1. Formulación del problema.

¿Cuál es la alternativa administrativa más idónea para mejorar los niveles de gestión en los centros de capacitación y perfeccionamiento docente en el sector norte urbano de la ciudad de Quito?

1.3.2. Sistematización del problema.

- ¿De qué manera se lleva a cabo la gestión administrativa en los centros de capacitación y perfeccionamiento docente en el sector norte urbano de la ciudad de Quito?
- ¿Cómo se puede mejorar la gestión administrativa de los centros de capacitación y perfeccionamiento docente del sector norte urbano de la ciudad de Quito?
- ¿Cuál es el costo – beneficio que generará el diseño de un modelo de gestión administrativa para los centros de capacitación y perfeccionamiento docente del sector norte urbano de la ciudad de Quito?

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión administrativa para los centros de capacitación y perfeccionamiento docente del sector norte urbano de la ciudad de Quito, mediante un análisis técnico permita mejorar sus servicios.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Analizar los Estilos de Gestión Administrativa y su aplicabilidad en los centros de capacitación y perfeccionamiento docente en el sector norte urbano de la ciudad de Quito.
- Proponer un Modelo de Gestión Administrativa adaptable a las necesidades de los centros de capacitación y perfeccionamiento docente en el sector norte urbano de la ciudad de Quito.
- Definir el costo – beneficio del diseño de un modelo de gestión administrativa para los centros de capacitación y perfeccionamiento docente del sector norte urbano de la ciudad de Quito.

1.5. Justificación.

1.5.1. Justificación Teórica.

Hoy en día la aplicación de la administración empresarial es una necesidad a fin de convertir una empresa en un órgano altamente competitivo, es por esto que la gestión empresarial, es concebida como un conjunto de acciones orientadas a alcanzar los objetivos propuestos en una organización, a través del cumplimiento de tareas y actividades claramente definidas para la óptima

aplicación del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) por personas idóneas trabajen en conjunto.

De allí, que el diseño de un modelo de gestión acorde a la realidad de empresas específicas como son los centros de capacitación y perfeccionamiento docente, deben estar fundamentado en conceptualizaciones teóricas, políticas, normas, que apoyen, guíen y respalden su desarrollo.

Para ello se toma como aporte la base conceptual Tayloriana, en la que se concibe a la Administración Científica como los inicios de la administración empresarial, no solamente por la aplicación del método científico, sino por dos razones:

- a. Que su discurso está complementado por ciencias formalmente constituidas economía, psicología, sociología, derecho, matemáticas, antropología, entre otras.
- b. Que busca crear principios para mejorar la eficiencia organizacional, precisamente en contra del empirismo.

Así se mencionan a continuación, los aportes que al pensamiento administrativo se le han añadido en estos años, y que se pueden agrupar en cinco corrientes:

1. Administración centrada en la racionalización del trabajo.

2. Administración enfocada a la estructura.
3. Administración basándose en el recurso humano.
4. Administración orientada por las interrelaciones “organización-ambiente”.
5. Administración en el eje de la tecnología.

Por esto Idalberto Chiavenato (2007, p.7), en su obra *Administración en los nuevos tiempos*, menciona que “la administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales”, quien plantea que la administración no es aplicar tareas o acciones desvinculadas, sino que deben estar orientadas a los objetivos organizacionales, así como ejecutadas por un conjunto de personas.

Robbins P. Stephen (2009, p.3) indica que los “administradores logran que las cosas se lleven a cabo por conducto de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros para poder alcanzar metas”.

Cabe mencionar que Stephen (2009, p.164) dice que a más de las corrientes indicadas, el administrar se fundamenta en aspectos relacionados directamente con el *Comportamiento Organizacional*, que involucra a una *Motivación Humana* al señalar que en 1961, David McClelland estableció que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes, a saber:

- Necesidad de logro.
- Necesidad de poder.
- Necesidad de afiliación.

La Dirección Organizacional, requiere de personas cuyas competencias respondan a las necesidades de sus cargos, así Martha ALLES (2009) señala que el talento humano es la herramienta más importante de diferenciación entre una empresa y otra, si ésta visión es compartida entre los directivos y los responsables del área de recursos humanos y juntos están dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo a vincular prácticas de administración empresarial, se obtendrán valor de diferenciación entre las demás empresas, y facilitará el desarrollo del personal, además les permitirá confeccionar servicios y/o productos idóneos a las necesidades de los clientes.

1.5.2. Justificación Metodológica

El desarrollo de la presente investigación se fundamenta en procesos metodológicos de carácter cualitativo y cuantitativo pues, se pretende analizar a través de la aplicación de métodos, técnicas y herramientas de investigación, cuales son los estilos de administración usados en la actualidad en los Centros de Capacitación y Perfeccionamiento Docente del sector norte urbano de la ciudad de Quito, al considera factores tales como: forma de constitución, estructura organizacional, políticas y normas corporativas, forma de gobierno organizacional, entre otras.

Para el efecto se realizará una investigación de campo en los centros de capacitación que atiendan a docentes en cualquiera de sus niveles, a través de

una entrevista dirigida a los propietarios y administradores, además se tomará como referencia de estudio específico el centro de capacitación “*ENLACEDIS*”, en el cual se aplicará una herramienta de análisis administrativo como es el FODA, permitirá identificar fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades en ésta empresa.

También se debe definir dentro de la investigación de mercados el tamaño de la muestra, el muestreo, la redacción del cuestionario, revisión de datos secundarios, como se realizará la encuesta.

1.5.3. Justificación Práctica.

De acuerdo a los objetivos planteados, los mecanismos a utilizar y los beneficios a obtener, se procede al análisis y elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa, que permita a los Centros de Capacitación y Perfeccionamiento Docente, establecer un manejo del proceso administrativo mediante la aplicación de acciones vinculadas con la finalidad de consolidar los objetivos empresariales propuestos, así como también ser un apoyo a sus colaboradores y como resultado de ello ser aporte al impulso social del país.

La capacitación docente demanda una permanente preparación e innovación educativa, es una obligación fundamental del Estado para con la Educación. Es necesario fortalecer una capacitación docente en el Ecuador que promueva la autoestima, la dignidad humana, el respeto a la vida y el acceso equitativo al

conocimiento; la creatividad, la reflexión, un desarrollo integral y la posibilidad de incorporar nuevas conceptualizaciones, modernos paradigmas, en el diseño de innovadores procesos de enseñanza aprendizaje, es por esto que apoyar a los centros de capacitación y perfeccionamiento docente para que mejoren sus niveles de organización empresarial es realmente indispensable.

Con la propuesta se logrará diseñar soluciones administrativas efectivas para los propietarios de los centros de capacitación docente, enfocadas a mejorar su calidad profesional en respuesta a las exigencias del sistema social en que se encuentran involucradas, se apoya de esta manera a subsanar la falta de cobertura de capacitación y perfeccionamiento docente del Ministerio de Educación y la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, así como también a ser más competitivos y mejorar su rentabilidad.

La responsabilidad social y la Gestión Empresarial tienen una relación directa en la que definitivamente una no puede estar sin la otra, debido a que la gestión administrativa implica responsabilidad, implementada con una posición ética, el tener como centro al ser humano, se favorecen los procesos de consolidación de una cultura empresarial, se mejora el clima organizacional e incremento de los niveles de satisfacción y motivación de las personas.

1.6. Hipótesis.

Al diseñar un modelo de gestión administrativa para los centros de capacitación y perfeccionamiento docente del sector norte urbano de la ciudad de Quito, se mejorará los niveles de dirección y el servicio al cliente.

- **Variable Independiente**

Modelo de gestión administrativa

- **Variable Dependiente**

Niveles de dirección, y Servicio al cliente.

Cuadro N° 1: Matriz de Operalización de Variables.

Hipótesis					
Al diseñar un modelo de gestión administrativa para los centros de capacitación y perfeccionamiento docente del sector norte urbano de la ciudad de Quito, se mejorará los niveles de dirección y el servicio al cliente .					
Variables	Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Items	Frecuencia
Vi: Gestión administrativa	Proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, las acciones organizacionales para determinar y lograr objetivos mediante el uso de seres humanos y otros recursos	Cognitiva	Estilo de administración	¿Conoce sobre modelos gestión administrativa?	Si No
			Planificación	¿De las siguientes funciones marque las que aplica en su empresa?	Planear, ejecutar, evaluar. Planear, organizar, dirigir, controlar Ninguna de las anteriores
				Si se planifica en su organización, ¿con qué frecuencia lo hace?	Anualmente Semestralmente Ocasionalmente No planifica
			Organización	¿Tiene su empresa establecido un orgánico estructural	Si No
			Procesos administrativos	De los siguientes documentos administrativos usted posee:	Plan Estratégico Manual de procesos Manual de funciones Manual de procedimientos Reglamento Interno Manual de salud y seguridad laboral
				Posee en su organización procesos administrativos de carácter:	Empíricos Técnicos No los posee

			Dirección	<p>¿Están establecidas en forma técnica las funciones de sus colaboradores?</p> <p>¿Conoce usted sobre gestión de procesos?</p> <p>De las siguientes políticas organizacionales marque las que posee su centro de capacitación.</p>	<p>Si No Parcialmente</p> <p>Si No Parcialmente</p> <p>Administrativas Recursos Humanos Financieras</p>
		Social	Liderazgo	<p>¿Qué estilo de administración ejerce la dirección?</p>	<p>Autocrático Burocrático Diplomático Liberal</p>
			Trabajo en Equipo	<p>¿Se apoyan en equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional?</p> <p>Si usted planifica en su organización, existe participación de sus colaboradores, en forma:</p>	<p>Si No Parcialmente</p> <p>Activa Parcial No participa</p>
			Comunicación efectiva	<p>La comunicación entre los miembros de su organización es:</p> <p>El clima organizacional en su organización es:</p>	<p>Fluida Friccionada</p> <p>Flexible Impositivo</p>
		Tecnológica	Seguimiento y control de personal	<p>Usa tecnología para los procesos de gestión administrativa</p>	<p>Si No Parcialmente</p>

Hipótesis					
Al diseñar un modelo de gestión administrativa para los centros de capacitación y perfeccionamiento docente del sector norte urbano de la ciudad de Quito, se mejorará los niveles de dirección y el servicio al cliente .					
Variables	Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Ítems	Frecuencia
VD: Niveles de Dirección	Fase del proceso administrativo que define el lineamiento organizacional, se encuentra establecida por niveles jerárquicos.	Cognitiva	Filosofía Organizacional Estructura Organizacional	Señale que elementos de la filosofía organizacional tiene definidos técnicamente en su organización: ¿Se encuentra definida la estructura organizacional en su empresa?	Visión Misión Valores Corporativos Políticas Corporativas Ninguno de los anteriores Si No
		Social	Comunicación Organizacional	Se realizan reuniones para la difusión de la cultura organizacional y parámetros empresariales. Los procesos de comunicación en su organización se encuentran definidos.	Si No Ocasionalmente Si No Parcialmente
		Tecnológica	Seguimiento y control de personal	¿Posee un sistema digital para la evaluación de su personal? Usa tecnología para los procesos de gestión administrativa	Si No Si No Parcialmente
VD: Satisfacción al Cliente		Cognitiva	Atención al cliente	¿Conoce y aplica técnicas de atención al cliente? ¿Ha recibido capacitación sobre técnicas de atención al cliente?	Si No Parcialmente Si No

				¿Aplica técnicas para mejorar su relación con el cliente?	Si No Ocasionalmente
		Social	Retorno del Cliente	¿Aplica algún sistema de control de post venta?	Si No
				¿Evalúa el retorno de sus clientes?	Si No
				¿Lleva control sobre el retorno de sus clientes?	Si No
		Tecnológico	Atención al cliente	¿Utilizan herramientas para evaluar el nivel de satisfacción del cliente?	Si No

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción.

Para fundamentar teóricamente el presente proyecto de investigación, es necesario consolidar conceptualizaciones fundamentales de gestión administrativa, administración estratégica, y administración por procesos, para poder dar respuesta a interrogantes como ¿de qué forma se debe administrar empresas cuya finalidad es brindar soluciones en capacitación y formación docente?, ¿es necesario que el nuevo administrador de centros de capacitación docente piense estratégicamente?, por tanto ¿qué es administrar estratégicamente y como se diseña una estrategia? y finalmente ¿cómo llevar a la práctica los conceptos y formas de administrar efectivamente?.

Para dar una respuesta fundamentada científicamente a los interrogantes planteados, se abordarán en este acápite temas relacionados a la gestión administrativa.

2.2. Gestión Administrativa.

2.2.1. Conceptualización.

Al indagar el origen etimológico de término administración, el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que es la acción de administrar (del latín Administrativo – ONIS, esta conceptualización general no entrega una visión total que implique la acción de gestionar, o administrar por esto se parte de un concepto dado por Fayol en el siglo XIX, cuando éste define

operativamente como el prever, organizar, ejecutar, mandar, coordinar y controlar.

Mientras que para George Terry, mencionado por Darío Hurtado (2008, p.46), la gestión administrativa *“es el proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñadamente para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y otros recursos”* el concepto de Terry perfecciona el aporte de Fayol al establecer claramente que existe cuatro pasos en el proceso de gestión administrativa definidos desde la planeación hasta el control del alcance de los objetivos propuestos en una organización, son estos:

- Planear,
- Organizar,
- Ejecutar,
- Controlar.

Un concepto más moderno es el de Luís Muñiz (2008, p.12) quien manifiesta sobre la gestión a nivel administrativo consiste en *“brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”*.

2.2.2. Importancia de la Gestión Administrativa

Si se parte que administrar es un proceso que le permite al administrador, planear acciones, delegarlas, ejecutarlas, y establecer un seguimiento de las mismas, se puede enfatizar lo establecido por Darío Hurtado Cuartas (2008, p.51), en su obra Principios de Administración, al definir que la gestión administrativa es importante porque, pone *“en orden los esfuerzos, según George Terry, en situaciones complejas, donde se requiere una gran habilidad para gestionar con los recursos que se tienen, materiales, financieros, tecnológicos y humanos, entre muchos otros, para alcanzar el logro de los objetivos de una manera eficiente y eficaz”*.

2.2.3. Propósitos de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa nace en el siglo XIX, con los postulados Taylorianos, los cuales se fundamentan con aportes más actualizados coincidentes con los propósitos de la gestión administrativa centrados en:

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

Brindar una herramienta de control a los administradores de las empresas, sean estas de cualquier tamaño, para una adecuada toma de decisiones.

2.3. Proceso Administrativo.

El proceso administrativo es una secuencia de pasos, coherentes, sistemáticos y secuenciales que procuran el alcance de los objetivos organizacionales, a saber:



Gráfico N° 1: Proceso Administrativo

Fuente:

<http://www.google.com.ec/imgres?q=proceso+administrativo>

2.3.1. Planeación.

La planificación queda concebida como una función administrativa a partir del siglo XIX con los aportes de Frederick Taylor y Henry Fayol, y con el transcurso del tiempo se la crea como una guía que el administrador no puede dejar de lado durante sus procesos de gestión, para Hellriegel (2005. p.9) "*implica*

determinar las metas de la organización para alcanzarlas”, con el transcurso de los años surgen dos tipos de planeación, a saber:

a. Planeación Estratégica

La planificación estratégica nace en los años 50, fortaleciéndose en los 60s, década en la que se vuelve muy popular y se la considera la alternativa para la solución de problemas organizacionales, en el año de 1980 se la deja de considerar como lo más idóneo para el desarrollo organizacional, pero a partir del año 2000 nuevamente toma auge.

A continuación se mencionan varios conceptos entre los que se pueden mencionar:

La planeación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar los ambientes externos e internos de la organización, 2) decidir una visión y una misión, 3) desarrollar metas generales, 4) crear y seleccionar estrategias generales a seguir y 5) asignar recursos para lograr las metas de la organización.

Según Fred David (2008, p.6) “Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a una organización, el logro de sus objetivos, es la ciencia de formular.

b. Planeación Táctica

Los planes tácticos tienen como finalidad controlar y poner en marcha las acciones establecidas en los planes operativos, esto quiere decir que cada

gerente funcional debe diseñar un plan táctico para medir el alcance de los objetivos departamentales.

2.3.2. Organización.

La fase de organización empresarial constituye la segunda etapa del proceso administrativo, durante la cual el administrador será el encargado de delegar funciones de acuerdo a las capacidades y competencias de sus colaboradores, generándose de ésta manera una estructura organizacional que responda a las necesidades de la misma.

- **Estructura Organizacional**

Antes de los años 50 las organizaciones tenían una estructura piramidal y centralizado, a las personas se las veía como recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como las máquinas, esta convicción salía de los tres factores de la producción: naturaleza, capital y trabajo. De los años 50 a 90 aparece la organización matricial, en esta a las personas se las veía como recursos vivos. Desde los 90 a la fecha debido a la influencia de la tecnología y las comunicaciones el mundo se volvió una aldea global, la competitividad entre las organizaciones se volvió muy intensa, en la actualidad los puestos y funciones se volvieron transitorios con una continua definición y redefinición, los productos y servicios deben ajustarse a las necesidades y demandas del cliente pues estos tienen hábitos cambiantes y exigentes.

Para Chiavenato Idalbero (2007, p.9), hoy se trabaja con equipos multifuncionales, con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas

y con objetivos definidos, Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización, se habla entonces de la gestión del talento humano.

2.3.3. Dirección.

El direccionamiento organizacional es la tercera fase del proceso administrativo, establece con claridad la misión y visión organizacional, con la finalidad de generar a partir de los resultados de la planeación, objetivos organizacionales que alineados a la filosofía organizacional se genera empoderamiento por parte de los colaboradores de la organización.

- **Misión Organizacional**

La misión de una organización es el propósito que explica la existencia de la misma. La misión da respuesta a la pregunta ¿Cuál es la razón de ser?. CERTO (2008) en su obra sobre Administración Moderna menciona a Peter Senge como una eminencia en el campo administrativo el cual señala que *“las organizaciones exitosas poseen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de la satisfacción de las necesidades de sus accionistas y empleados. Buscan contribuir al mundo en alguna manera única, añadiéndole una fuente distintiva de valor”*.

En general, la declaración de misión de una organización contiene información sobre qué tipos de productos o servicios produce la organización, quienes son comúnmente sus clientes y cuáles son los valores esenciales.

La misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado, la misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir.

La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio, la misión está relacionada con el negocio de la organización, así determina Philip Kotler (2008, p.83).

Es por tanto, importante también definir la misión estratégica que indica la acción a emprender en la compañía en esos momentos, el quien se es y que se hace, generalmente como se mencionó las empresas resaltan en la misión sus productos y servicios, tipos de clientes a los que sirven así como explican las capacidades tecnológicas y de negocios con que poseen.

- **Características de la Misión**

- Transferir lo que realiza la empresa, productos, servicios que esta prestan.
- Dirigida al desarrollo y fundamentación de los valores corporativos en cada uno de los miembros de la organización.
- Orientada hacia el exterior de la organización.
- Define el grupo objetivo al cual van dirigidos sus productos o servicios.
- Clara y concisa.
- Se relaciona con resultados prácticos, específicos y alcanzables.

- **Elementos de la Misión**

- Naturaleza del negocio (productos y/o servicios que presta).
- Mercado al que sirve (clientes o grupo objetivo).
- Características generales del servicio.
- Valores y principios corporativos.

- **Visión Organizacional**

La visión organizacional es hacia donde se quiere llegar, es decir la proyección de la empresa a futuro, resume los valores, principios y aspiraciones en términos genéricos. La visión proporciona un vínculo de unión para los diversos stakeholders de la organización.

- **Características de la Visión**

La visión organizacional se caracteriza por ser:

- **Direccional:** Dar un claro sentido de lo que el equipo directivo desea que la Organización llegue a ser.
- **Compartida:** Representar un pensamiento compartido por el equipo directivo.
- **Sucinta:** Comunicar su mensaje primordial de manera rápida y directa (generalmente en un solo párrafo).
- **Alcanzable:** Representar objetivos que constituyan un reto, pero que al mismo tiempo sean realistas.

- **Energizante:** Vincular los esfuerzos individuales con un propósito más amplio; crear entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la Organización.

- **Elementos de la Visión**

- Corta, clara y concisa.
- Dimensionada en el tiempo (horizonte de tiempo)
- Posicionamiento del mercado
- Ámbito de acción.
- Valores y principios corporativos.

- **Objetivos Organizacionales**

Los objetivos organizacionales son el norte de toda empresa, es por esto que orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización, por tanto los objetivos deben ser claros y técnicamente diseñados a partir de un diagnóstico organizacional del cual nacen las estrategias en las que se fundamenta el diseño de los mismos.

Como propósito del establecimiento de objetivos está en convertir los lineamientos administrativos dados por la misión y la visión del negocio en indicadores para evaluar los desempeños específicos en resultados y consecuencias lo que la empresa quiere lograr y así medir el progreso de la empresa.

Cada una de las áreas de la empresa tendrán objetivos de desempeño concretos y medibles que contribuyan a obtener objetivos, se tiene entonces una organización con un ambiente orientado a los resultados, todos deben saber que se quiere lograr; cada área realiza sus esfuerzos en equipo para que sus resultados contribuyan al logro de los indicadores generales de desempeño de la empresa y por tanto de su visión estratégica.

Tienen relevancia especial el logro de los objetivos administrativos y financieros pues, son el soporte de la visión de la empresa así como el logro de desempeños estratégicos necesarios para mantener a futuro los primeros. Los financieros se expresan en réditos económicos y los estratégicos se refieren a la futura participación del mercado y su competitividad.

Las organizaciones pueden plantear dos tipos de objetivos, a corto plazo que son los alcances que se plantean con un plazo de uno o dos años, y los de largo plazo, cuyo alcance se proyecta a tres o cinco años.

Características de los Objetivos

Deben servir a la empresa; por esto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

- **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.

- **Flexibilidad:** los objetivos deben ser suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias así requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Coherente:** un objetivo debe definirse al tener en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

2.3.4. Control.

La globalización de la economía, la alta competitividad organizacional, la aparición de las Tics ha generado alta preocupación a los administradores, los cuales en la constante búsqueda del alcance de los objetivos, acuden a sistemas de control y gestión administrativa que respondan a sus necesidades, con la finalidad de canalizar esfuerzos, validar el trabajo en equipo de sus colaboradores y sobre todo medir el alcance de los objetivos propuestos previamente en la fase de planeación, de tal forma que se encuentren trazados en el marco de la misión y visión empresarial.

La necesidad de enfocar los sistemas de control en función de los objetivos, y la estructura organizacional se han establecido elementos de carácter cualitativo y cuantitativo, que al formar parte de un sistema de control efectivo

apoyan la gestión permite conocer el estado de la empresa, diagnosticar la situación real, evaluar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, de allí que el concepto de sistema de control para la gestión es un instrumento gerencial, integral, sistemático y estratégico, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, que permite a la organización ser efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

Como conclusión se puede establecer que un sistema de control empresarial es un proceso dinámico que focaliza las acciones en variables cualitativas y cuantitativas cuya aplicación a través de indicadores de gestión permiten determinar el alcance de los objetivos y otorga al empresario herramientas para una adecuada toma de decisiones.

- **Indicadores de Gestión**

Todo empresario debe estar consciente que al trabajar sistematizadamente en su organización, está obligado a proyectar sus acciones en torno a la misión y visión empresarial, por tanto el planificar estratégicamente implica el diseño de indicadores de gestión con los cuales se realice el seguimiento del grado del avance de la organización, y en ese caso introducción acciones que permitan retroalimentar los procesos organizacionales, mediante oportunas modificaciones tanto en su estrategia como en su aplicabilidad.

Para muchas organizaciones es importante medir las gestiones financieras a través de indicadores financieros y normalmente se olvidan de la existencia de los indicadores de gestión, si bien es cierto que los dos son instrumentos de

medida, permiten tanto cuantitativamente como cualitativamente medir el alcance de los logros organizacionales, los segundos también son de vital importancia para el empresario, pues permiten realizar previsiones, así como tomar decisiones en escenarios de difícil acción.

- **Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral conocido como Balance Score Card (BSC), según Ricardo Martínez Rivadeneira, *“es una metodología para la formulación e implementación de estrategias (Plan estratégico) en las organizaciones, sean estas empresas (negocios), tanto públicas como privadas, agencias y oficinas de gobierno, institutos educativos, ministerios, alcaldías, gobernaciones, fundaciones sin ánimo de lucro, etc.”* (Martínez, 2007, p.35).

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de seguimiento y control empresarial desarrollado originalmente por Norton y Kaplan, apoya el gerenciamiento de cualquier tipo de empresa u organización, en forma integral, balanceada y estratégicamente cuyo sistema de seguimiento se basa en la aplicación de indicadores.

Por tanto, se puede concluir que el Balance Score Card es un conjunto de indicadores de gestión al ser estos de carácter administrativo y financieros, que al ser aplicados permiten medir el alcance de los logros establecidos en una empresa, cuyos resultados proporcionan a la alta gerencia una visión comprensiva del negocio, es decir que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta administrativa de gestión y control estratégico.



Gráfico N° 2: Perspectivas Cuadro de Mando Integral

Fuente: <http://www.google.com.ec/imgres?q=cuadro+de+mando+integral>

El CMI pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

- **Perspectiva Financieras:** los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.
- **Perspectiva de Clientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del

cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

- **Perspectiva de Procesos internos:** se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
- **Perspectiva de Formación y Crecimiento:** identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados.

Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

2.4. Administración Estratégica.

2.4.1. Definición:

Existen muchos aportes teóricos con referencia a la administración estratégica, entre los que se puede mencionar el dado por Fred David (2008, p.7), quien la define como *“el arte y la ciencia de formular, e implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”*, El concepto de Administración Estratégica integra áreas del conocimiento tales como administración, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, investigación operativa, así como sistemas computarizadas

En primera instancia dentro de la creación de la estrategia el crear una visión de la misma da una directriz a los administradores con referencia a la objetividad de sus empresas, indica la clase de empresa es la que se va a formar.

Así para Thompson Arthur y Strickland (2007, p.6), con referencia a la Administración Estratégica menciona que esta determina *“los puntos de vista y conclusiones de la administración respecto a la dirección que debería tomar la empresa a largo plazo, el enfoque que se intenta tener en lo concerniente a la tecnología, el producto y el cliente, y su esfera de acción futura constituyen una visión estratégica para la organización”*.

2.4.2. Planeación Estratégica.

Para Serna (2007, p.19), *“es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de la situación presente de la empresa”*,

A mediados del siglo XX aparece el concepto de planeamiento estratégico, convirtiéndose en una herramienta de administración para la alta dirección de las empresas, el resultado final se indica en el Plan Estratégico, mismo que se transforma en la guía del rumbo que a futuro tomará la empresa con el fin puesto en el logro de sus objetivos.

Para Contreras el concepto de planeamiento estratégico es la determinación de la misión, la visión, objetivos, las políticas y estrategias de la organización al considerar las fuerzas y debilidades internas así como las oportunidades y riesgos del entorno. Para Corral es un proceso relacionado a la organización y a las cambiantes oportunidades de mercado.

Para la elaboración del plan estratégico se necesitan de la utilización de cinco tareas administrativas.

1. Desarrollar una visión estratégica para indicar a donde se dirige la organización, proporcionar una dirección a largo plazo, delinear el tipo de empresa en la que se quiere convertir dicha organización.
2. Determinara objetivos, convertir la visión estratégica en resultados específicos.
3. Crear una estrategia para lograr resultados deseados.

4. Poner en práctica y ejecutar las estrategias elegidas.
5. Evaluar el desempeño en realizar ajustes correctivos en la visión, dirección a largo plazo, objetivos, estrategia o puesta en práctica desde la experiencia real, condiciones cambiantes.

2.4.3. Estrategia.

La creación de una estrategia brinda a la administración aspectos importantes como el enfoque del nicho de mercado y su dimensión, la creación de la línea de productos, elaboración de costos de productos a fin de lograr ventajas competitivas, como lograr el crecimiento de la empresa, en definitiva el diseño de estrategias se relaciona con elecciones entre diversas alternativas. Entonces los objetivos serían los fines y las estrategias los medios de lograrlo.

La estrategia en las empresas será cambiante al depender de las condiciones no fijas del mercado, de nuevas oportunidades y amenazas que aparezcan. Estas se refieren al cómo: lograr el crecimiento del negocio, satisfacer clientes, superar a la competencia, responder a condiciones cambiantes del mercado; son específicos de la compañía. En empresas de un solo negocio se puede buscar un liderazgo de bajo costo, resaltar atributos especiales de productos o servicios, o en el desarrollo de capacidades únicas y en satisfacer necesidades y preferencias especiales de segmentos reducidos de compradores.

La elaboración de la estrategia se relaciona con el emprendimiento, buscar nuevas cosas o para realizar las mismas cosas de manera diferente.

Las estrategias de la compañía pueden tener cambios graduales o periódicos, En conclusión se puede decir que el administrador deberá realizar lo necesario para establecer la estrategia, ejecutarla para producir buenos resultados, la puesta en práctica de la misma es la relación entre que se realiza dentro de la empresa para ejecutar la estrategia con que se debería hacer.

2.5. Gestión de Procesos.

¿Cómo promover a que las personas sean más eficaces y participen de manera más exitosa en las organizaciones de hoy?

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como son sus procesos, la mayoría de éstas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado *“reaccionado ante la ineficiencia que representa al organización por departamentos, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto de procesos, con un foco común y trabajando con una visión de objetivos en el cliente”*. (NEGRINI, 2010).

La Gestión por Procesos se la define como la forma de administrar una organización basada en la secuencia lógica, sistemática de acciones, definidas como procesos, orientados a generar un valor agregado en la gestión empresarial.

2.6. Norma ISO.

La Internacional Standard Organization (ISO), es la denominación que recibe la Agencia Internacional de Normalización, se originó en Londres en 1947, con

la participación de 25 países, en la actualidad su sede radica en Suiza y agrupa en su seno cerca alrededor de ciento treinta países, su objetivo es establecer parámetros que aseguren la normalización o igualdad en la producción de las industrias o en la prestación del servicio. La primera Norma se publicó en 1.951 y consistió en la regulación de una temperatura recomendada para la medición de longitudes en las industrias.

2.6.1. Norma ISO 9000.

El organismo británico British Standard Institution ha sido la fuerza impulsora de las normas destinadas a administrar sistemas de aseguramiento de calidad. Originalmente diseñó un grupo de normas al que llamó serie "BS 5750". Esta serie de normas describen las funciones de la actividad a tomarse en cuenta en un sistema de aseguramiento de la calidad.

La Agencia Internacional de Normalización ha adoptado las normas de la serie BS 5750 y las ha publicado como serie ISO 9000.

Es así, como dicha organización desarrolló a través de sus comités las normas ISO 9000 con el objeto de fomentar una cultura de Gestión de Calidad. Hoy empresas de todo el mundo, grandes y pequeñas, así como organizaciones dedicadas a la educación, a la salud y todo tipo de servicios desarrollan su sistema de calidad en base a las normas ISO serie 9000.

2.6.2. Norma ISO 9001:2008.

La Norma ISO 9001:2008, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, debe determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos". Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

- **Inventario de procesos:**

Una administración de procesos adecuada exige de las Organizaciones el establecimiento de los procesos estructurados y organizados, en función de la misión, visión y objetivos estratégicos; es por eso que la norma propone que las entidades financieras agrupen sus procesos en tres categorías:

2.7. Marco legal.

Para el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo de una empresa de servicios de capacitación y perfeccionamiento docente se debe considerar dos parámetros como marco legal, descritos a continuación:

2.7.1. Marco legal de la Formación Docente en Ecuador.

La formación docente en el Ecuador, responde a una estructura de Estado regida por principios fundamentales del Sistema Educativo Ecuatoriano, al ser explícita en los documentos descritos a continuación:

- Constitución Política del Estado Ecuatoriano (2008)
- Plan Nacional del Buen Vivir
- Ley de Educación
- Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional (2 de agosto de 1990)

2.7.2. Marco legal de Gestión Empresarial

El proceso de gestión empresarial de toda empresa en el Ecuador debe responder a las obligaciones que el empleador o propietario del centro de capacitación docente debe tener con sus stakeholders, estas son:

- **Obligaciones para con el Estado**

a. Obligaciones tributarias

La ley de creación del Servicio de Rentas Internas otorga especial importancia al fomento de una cultura tributaria que representa el verdadero compromiso para el desarrollo del país. En los casos de evasión de tributos, aplica las sanciones correspondientes conforme la Ley. Los impuestos que administra el Servicio de Rentas Internas son:

- Impuesto a la Renta - IR
- Impuesto al Valor Agregado - IVA
- Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados. (opcional)

b. Obligaciones de Régimen Laboral

El Ministerio de Relaciones laborales – MRL, tiene como función el “*ejercer la rectoría en el diseño y ejecución de políticas de desarrollo organizacional y relaciones laborales para generar servicios de calidad, contribuyendo a incrementar los niveles de competitividad, productividad, empleo y satisfacción laboral del País.*”³, por tanto emite el régimen legal para regular el comportamiento organizacional de las empresas, para ello ellas deben cumplir con:

- Estar constituidas legalmente.

³ <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/institucion.php?cd=22> consultado 12-2012

- Poseer un Reglamento Interno de Trabajo legalizado en el MRL.
- Poseer un Reglamento de Seguridad y Salud Laboral
- Permisos de funcionamiento.

- **Obligaciones legales para con los trabajadores**

- a. Celebrar un contrato de trabajo.
- b. Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales-MRL.
- c. Afiliar a su trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- d. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- e. Cumplir con obligación salarial al tomar como referencia el sueldo básico establecido por el Estado y/o lo establecido en la tabla sectorial.
- f. Asumir el porcentaje (11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social.
- g. Pagar horas extras y suplementarias, también los décimos tercero y cuarto.
- h. A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- i. A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

CAPITULO III

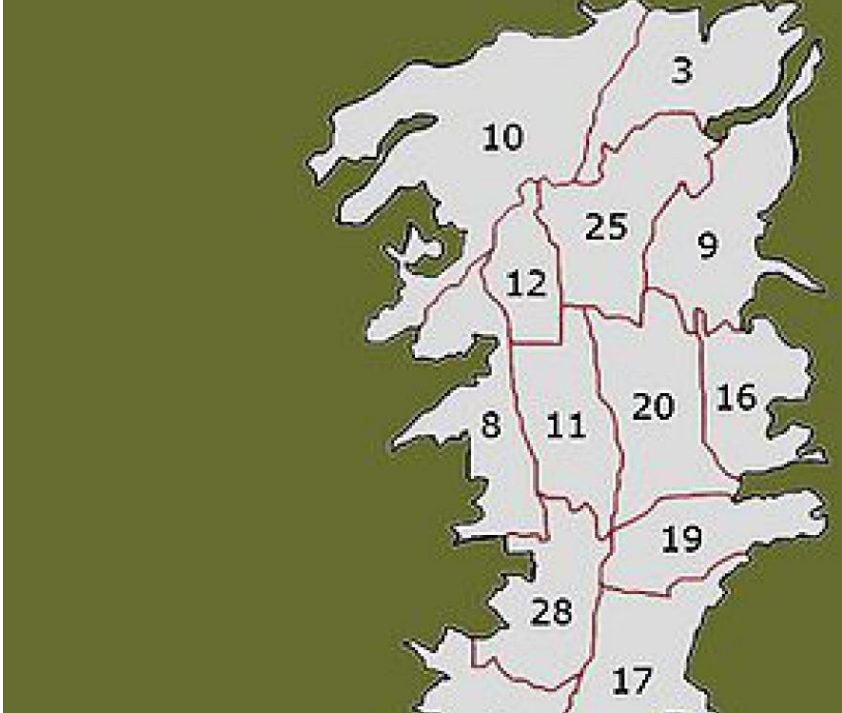
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS DE CAPACITACIÓN DOCENTE

3.1. Marco Témporo – Espacial.

3.1.1. Marco Espacial.

La investigación de campo está dirigida a las empresas o centros de capacitación docente del sector norte urbano de la ciudad de Quito, Administración Zonal Norte (Eugenio Espejo) el cual cuenta con 12 parroquias urbanas, enunciadas a continuación:

Cuadro N° 2: Marco Espacial

PARROQUIAS URBANAS DE LA ADMINISTRACIÓN ZONAL NORTE (EUGENIO ESPEJO) DE QUITO	
<ul style="list-style-type: none">• Carcelén - 3• Cochapamba - 8• Comité del Pueblo - 9• El Condado - 10• Concepción - 11• Cotocollao - 12• El Inca - 16• Iñaquito - 17• Jipijapa - 19• Keneddy - 20• Ponceano - 25• Rumipamba - 28	

Elaborado por: Enrique Calvache A.

Fuente: <http://www.departamentos.com.ec/articulos-interesantes/14-mapas-del-ecuador/26-parroquias-urbanas-quito.html>

3.1.2. Marco Temporal

La investigación se realizará mediante es estudio analítico al considerar datos estadísticos del año 2011 y se realizará la misma en un periodo de seis meses correspondientes al cuarto trimestre del año 2012 y primer trimestre del 2013.

3.2. Metodología de Investigación.

El presente proyecto de investigación aplica una metodología cualitativa – cuantitativa, en el primer caso, se parte de un estudio descriptivo fundamentado en la metodología cualitativa causa efecto.

Para comprobar la problemática establecida a priori se aplica una investigación de campo, para la cual se determina el universo de estudio y se define la muestra significativa de análisis mediante la metodología cuantitativa.

El procesamiento de la información identificada, el análisis de los resultados y la obtención de conclusiones que confirman el diagnóstico de las necesidades situacionales sobre el problema de estudio, permitirán conocer la realidad de la problemática.

Metodológicamente se aplica la investigación documental, entendida como la fundamentación teórica y la captación de la información existente en documentos, postulados teórico que permiten construir una propuesta con fundamento científico.

3.2.1. Tipos de estudio.

- **Estudio descriptivo.**

El nivel de profundidad de la presente investigación es de carácter descriptivo en razón que el estudio permitió determinar variables que a partir de la descripción de sucesos ocurridos, ante la ausencia de un modelo de gestión administrativa en los centros de capacitación y formación docente, se generan

efectos o síntomas claramente observables que dan origen a la problemática identificada.

3.2.2. Métodos.

Durante el proceso de fundamentación teórica, se analizarán los contenidos científicos técnicos en cuanto a temas de gestión empresarial se refiera, permitirá que el proyecto se sustente sobre bases teóricas claras y debidamente comprobadas.

El **método analítico** se aplicará durante el análisis de los datos obtenidos mientras se realiza la recolección de información en la investigación de campo propiamente dicha.

Por otro lado que el **método sintético** tendrá acción protagónica en dos instancias: la primera partir de la información analizada como fundamentación teórica se establecerá la relación de los conceptos aplicados para el desarrollo de la propuesta, y la segunda en la determinación de conclusiones y recomendaciones.

3.2.3. Técnicas y herramientas de investigación.

Las técnicas de investigación aplicadas son las encuestas dirigidas a propietarios y colaboradores de los centros de capacitación y perfeccionamiento docente de la Administración Zonal Norte (Eugenio Espejo) de la ciudad de Quito, con la finalidad de conocer si estos tienen conocimiento,

o aplican modelos de gestión administrativa, la herramienta de soporte técnico en este caso es el cuestionario.

3.3. Proceso de investigación

3.3.1. Objetivos de Investigación

Identificar las necesidades de organización y gestión administrativa que utilizan los centros de capacitación docente, ubicados en la Administración Zonal Norte de la ciudad de Quito.

3.3.2. Segmentación de mercado

Según **Philip Kotler y Gary Armstrong** (2008.p.36) un **segmento de mercado** se define como *"un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing"*

Los autores **Stanton, Etzel y Walker**, definen un **segmento de mercado** como *"un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos"*

En síntesis se puede establecer que segmentar el mercado es dividir un segmento o grupo de personas, empresas, instituciones por sus características homogéneas, en cuanto a deseos, gustos, preferencias, estilos organizacionales, productos, entre otras. El grupo objetivo de estudio se ha segmentado al considerar dos características específicas, su ubicación geográfica y su especialidad de servicios, así se describe a continuación:

- **Segmentación Geográfica**

Segmentar el mercado geográficamente es subdividirlo por su ubicación física. Por su segmentación geográfica el grupo objetivo de investigación está constituido por instituciones que realizan actividades de capacitación docente ubicadas en el sector norte urbano de la ciudad de Quito, Administración Zonal Norte (Eugenio Espejo) el cual cuenta con 12 parroquias urbanas,

- **Segmentación por comportamiento:**

Se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto. Para la presente investigación se han considerado a las empresas de capacitación y perfeccionamiento docente que se encuentran registradas en el Sistema de Rentas Internas SRI, cuya actividad económica se encuentra claramente definida con la especialidad mencionada.

3.3.3. Población y Muestra.

- **Universo – Población.**

Se ha tomado en consideración para el proceso de investigación, del presente proyecto las empresas cuya actividad económica es la capacitación y perfeccionamiento docente y se encuentran legalmente registradas en Sistema de Rentas Internas SRI a fines del 2012, siendo 479 (cuatrocientos setenta y nueve) empresas.

Es importante mencionar que de este grupo identificado se hallan registradas en la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC,

apenas 11, esto se debe a las altas exigencias para pertenecer al grupo de operadores de la mencionada institución, y porque existen mayor número de empresas de capacitación integral, es decir sin especialidad. (Ver anexo N. 1)

- **Determinación de la Muestra.**

Al conocer la población a la cual va dirigida la investigación, se ha aplicado la fórmula para la determinación de la muestra para universos conocidos, a saber:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)e^2 + Z^2 pq}$$

En donde:

z = Nivel de confianza 95 % (constante de 1,96)

e = Margen de error del 5%

p = Probabilidad de éxito 50% (0,5)

q = Probabilidad de error 50% (0,5)

MUESTRA

R. = 213 empresas

Una vez aplicada la formula, la muestra en estudio es de **213 empresas** de capacitacion y perfeccionamiento docente, ubicadas en el sector norte urbano de la ciudad de Quito.

3.4. Instrumentos de Investigación.

Como instrumento que permite operativizar la técnica de la entrevista, se ha diseñado un cuestionario, que responde a los indicadores establecidos en la matriz de operalización de variables, como se aprecia a continuación:

- Diseño de Encuesta:



Universidad Tecnológica Israel

Objetivo.

Identificar los estilos de gestión administrativa, y su aplicabilidad de los centros de capacitación y perfeccionamiento docente en el sector norte urbano de la ciudad de Quito

Instrucciones:

Marque con una **X** la alternativa que usted considere la respuesta correcta.

Grupo Objetivo:

Administradores y propietarios de los centros de capacitación y formación docente.

Indicador: Estilo de administración

1. ¿Conoce sobre modelos gestión administrativa?

Si _____

No _____

2. ¿De las siguientes funciones marque las que aplica en su empresa?

Planear, ejecutar, evaluar _____

Planear, organizar, dirigir, controlar _____

Ninguna de las anteriores _____

Indicador: Procesos administrativos

3. ¿Conoce usted sobre gestión de procesos?

Si _____

No _____

Parcialmente _____

4. Si se planifica en su organización, ¿con qué frecuencia lo hace?

Anualmente _____

Semestralmente _____

Ocasionalmente _____

No planifica _____

5. De los siguientes documentos administrativos usted posee:

Plan Estratégico _____

Manual de procesos _____

Manual de funciones _____

Manual de procedimientos _____

Reglamento Interno _____

Manual de salud y seguridad _____

Laboral

6. De las siguientes políticas organizacionales marque las que posee su centro de capacitación.

Administrativas _____

Recursos Humanos _____

Financieras _____

Indicador: Liderazgo

7. ¿Qué estilo de administración ejerce la dirección?

Autocrático _____

Burocrático _____

Diplomático _____

Liberal _____

Indicador: Trabajo en Equipo

8. ¿Se apoyan en equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional?

Si _____

No _____

Parcialmente _____

Indicador: Comunicación efectiva

9. Se realiza reuniones para la difusión de la cultura organizacional y parámetros empresariales.

Si _____

No _____

Ocasionalmente _____

10. Los procesos de comunicación en su organización se encuentran definidos.

Si _____

No _____

Parcialmente _____

Indicador: Seguimiento y control de personal

11. ¿Aplican sus colaboradores sistemas o herramientas tecnológicas para el desempeño de sus procedimientos?

Si _____

No _____

Indicador: Filosofía Organizacional

12. Señale que elementos de la filosofía organizacional tiene definidos técnicamente en su organización:

Visión _____

Misión _____

Valores Corporativos _____

Políticas Corporativas _____

Ninguno de los anteriores _____

Indicador: Estructura Organizacional

13. ¿Tiene su empresa establecido un orgánico estructural

Si _____

No _____

Indicador: Atención al Cliente

14. ¿Conoce y aplica técnicas de atención al cliente?

Si _____

No _____

Parcialmente _____

15. ¿Ha recibido capacitación sobre técnicas de atención al cliente?

Si _____

No _____

16. Utilizan herramientas para evaluar el nivel de satisfacción del cliente?

Si _____

No _____

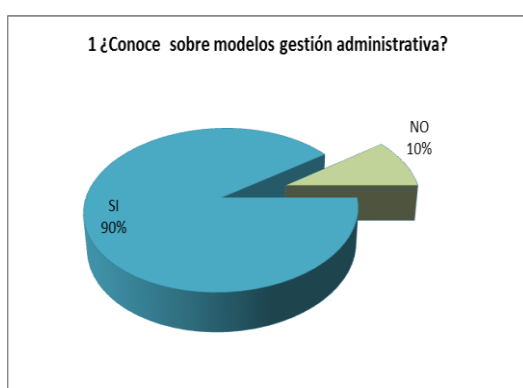
3.5. Análisis e interpretación de datos.

Indicador: Estilo de administración

Pregunta 1:

¿Conoce sobre modelos gestión administrativa?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	192	90%
NO	21	10%
TOTAL	213	100%

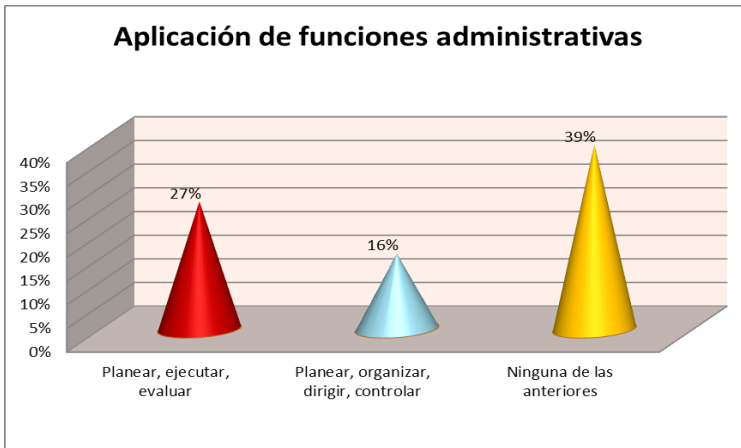


Con referencia al nivel de conocimiento de modelos de gestión administrativa se pudo identificar que el 90% de los propietarios y administradores de los centros de capacitación y perfeccionamiento docente tiene conocimiento.

Pregunta 2:

¿De las siguientes funciones marque las que aplica en su empresa?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Planear, ejecutar, evaluar	81	39%
Planear, organizar, dirigir, controlar	34	16%
Ninguna de las anteriores	98	46%
TOTAL	213	100%



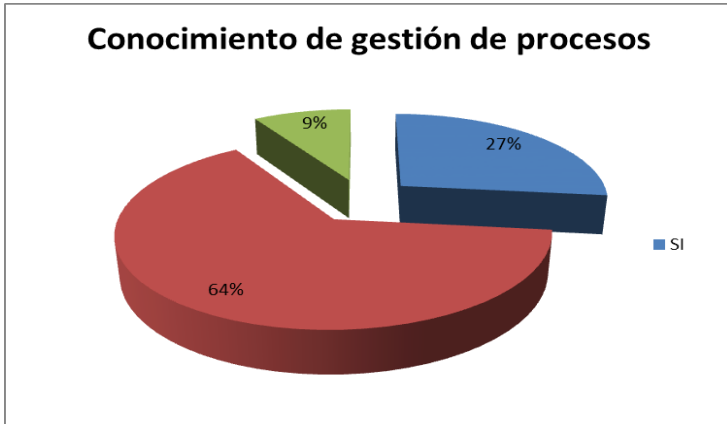
A pesar que los propietarios tienen conocimiento de la existencia de modelos administrativos, apenas el 16% que corresponde a 34 organizaciones de capacitación aplican las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, las cuales corresponden a modelos de gestión administrativos actuales, mientras que el 9% llevan un estilo de administración tradicional, pues suelen planear, ejecutar y evaluar, y el 46%, es decir 98 organizaciones trabajan sin a aplicación de funciones.

Indicador: Procesos administrativos

Pregunta 3:

¿Conoce usted sobre gestión de procesos?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	57	27%
NO	137	64%
PARCIALMENTE	19	9%
TOTAL	213	100%



Con referencia al nivel de conocimiento sobre gestión de proceso, se pudo identificar que el 27% si conocen sobre administración de procesos empresariales, el 9% conocen parcialmente y el 64% que corresponde a 137 empresas desconocen el tema.

Este interrogante genera una gran oportunidad para dotar a las empresas de capacitación de un modelo de gestión administrativo genérico, con la finalidad de apoyar sus actividades productivas.

Pregunta 4:

Si se planifica en su organización, ¿con qué frecuencia lo hace?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Anualmente	64	30%
Semestralmente	68	32%
Ocasionalmente	46	22%
No planifica	35	16%
TOTAL	213	100%

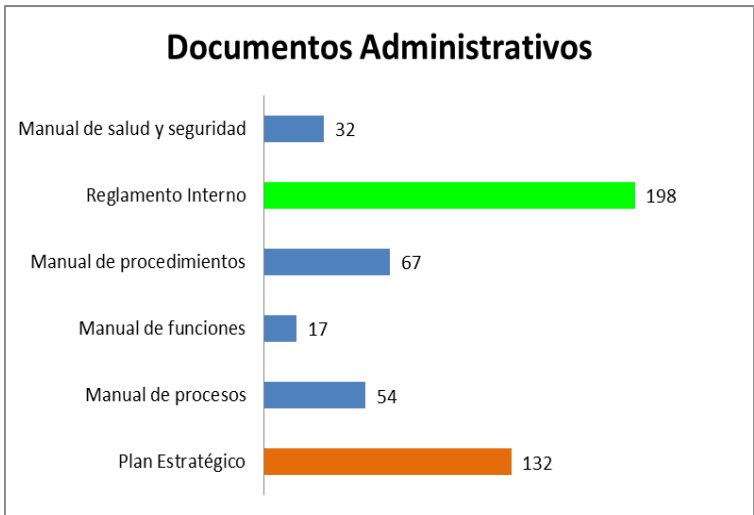


Con referencia a la frecuencia con que planifican los centros de capacitación y perfeccionamiento docente, se pudo ver que el 16% de ellos NO PLANIFICAN, el 22% ocasionalmente, el 32 % semestralmente, es decir 68 empresas de 213 y finalmente el 30% planifican anualmente, estos dos rubros finales determinan que el 62% de empresas de capacitación realizan su trabajo previa planificación, y denota que el 48% restante no poseen modelos de gestión administrativa.

Pregunta 5:

De los siguientes documentos administrativos usted posee:

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Plan Estratégico	132	62%
Manual de procesos	54	25%
Manual de funciones	17	8%
Manual de procedimientos	67	31%
Reglamento Interno	198	93%
Manual de salud y seguridad	32	15%

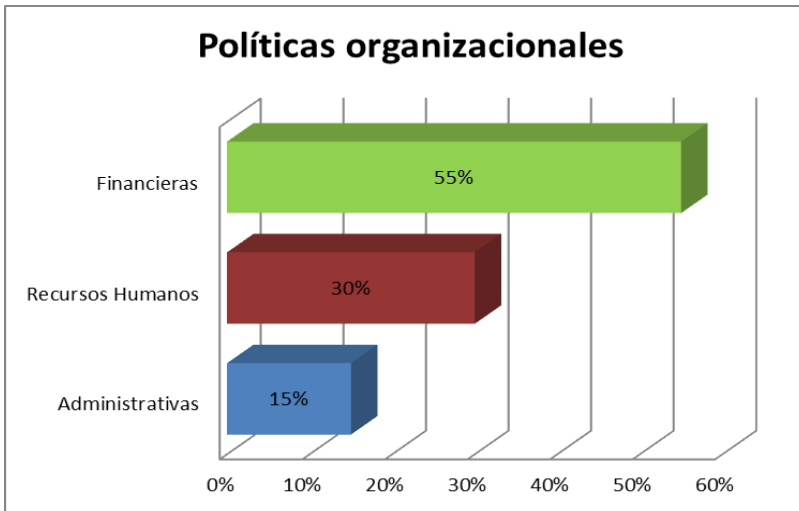


Con referencia a la documentación esencial que debe poseer toda empresa para administrar de manera efectiva, se ha podido ver que apenas el 8% poseen un Manual de funciones, el 15% poseen el Manual de Salud y Seguridad, el 25% poseen manual de procesos administrativos al igual que el 31% tienen levantados los procedimientos para realizar su actividad administrativa con mayor eficacia. El porcentaje más alto que corresponde al 62% da como referencia que 132 empresas de 213 si tienen un plan estratégico para realizar sus actividades económicas y comerciales.

Pregunta 6:

De las siguientes políticas organizacionales marque las que posee su centro de capacitación.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Administrativas	32	15%
Recursos Humanos	64	30%
Financieras	117	55%
TOTAL	213	100%



En cuanto a la aplicación de políticas organizacionales, el 55% que corresponde a 117 empresas, poseen y aplican políticas financieras, esto se debe a que los propietarios se preocupan de manejar adecuadamente y llevar un control minucioso de sus finanzas.

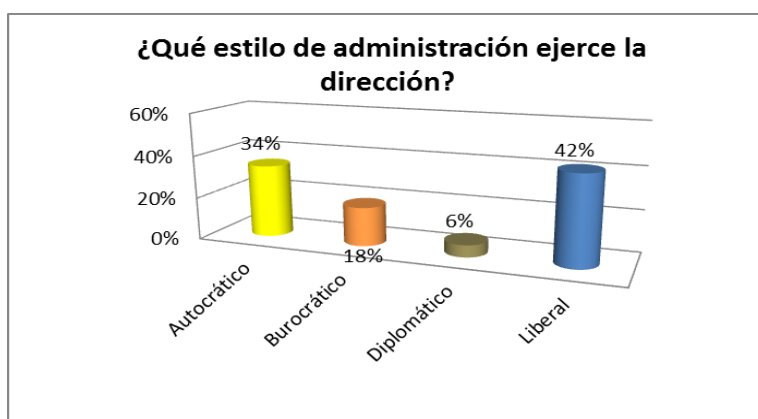
Mientras que el área de recursos humanos y administrativa, solo en un 30 % y 15% respectivamente aplican políticas de Recursos Humanos y Administrativas.

Indicador: Liderazgo

Pregunta 7:

¿Qué estilo de administración ejerce la dirección?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Autocrático	73	34%
Burocrático	39	18%
Diplomático	12	6%
Liberal	89	42%
TOTAL	213	100%



Al indagar sobre el estilo de liderazgo se pudo evidenciar que el 42% de las empresas de capacitación correspondiente a un total de 89 aplican estilos de liderazgo liberal, esto indica que no existe control y se confunde con la descentralización.

Indicador: Trabajo en Equipo

Pregunta 8:

¿Se apoyan en equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	160	75%
NO	53	25%
TOTAL	213	100%



Para el incremento organizacional, los empresarios se apoyan en la opinión de sus colaboradores, en un 75% que corresponde a 160 empresas encuestadas.

Indicador: Comunicación efectiva

Pregunta 9:

Se realiza reuniones para la difusión de la cultura organizacional y parámetros empresariales.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	21	10%
NO	26	12%
Ocasionalmente	166	78%
TOTAL	213	100%

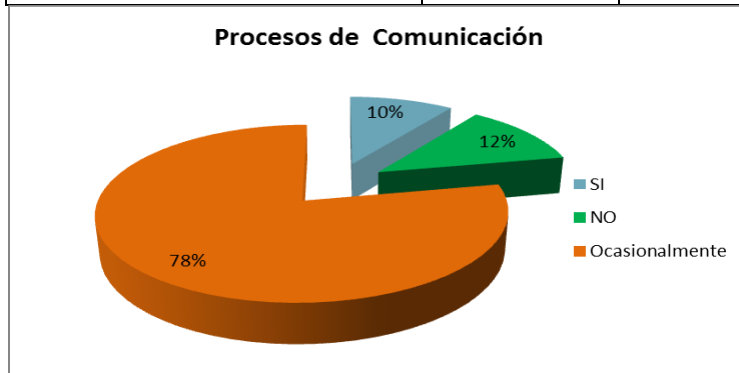


Con relación a la comunicación organizacional el 78% realizan la difusión de la cultura organizacional ocasionalmente, el 12% no y apenas el 10% de manera formal y técnica.

Pregunta 10:

Los procesos de comunicación en su organización se encuentran definidos.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	41	19%
NO	48	23%
Parcialmente	124	58%
TOTAL	213	100%



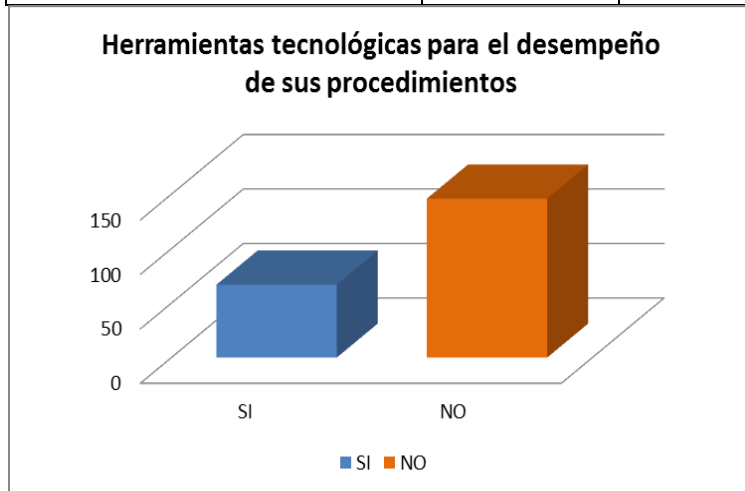
En referencia a la definición de los procesos de comunicación, apenas el 19%, es decir 41 empresas de 213 tienen claramente definidos los procesos, el 58% los han definido parcialmente, y el 23% no poseen procesos de comunicación, es decir carecen de procedimientos en este aspecto.

Indicador: Seguimiento y control de personal

Pregunta 11:

¿Aplican sus colaboradores sistemas o herramientas tecnológicas para el desempeño de sus procedimientos?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	67	31%
NO	146	69%
TOTAL	213	100%



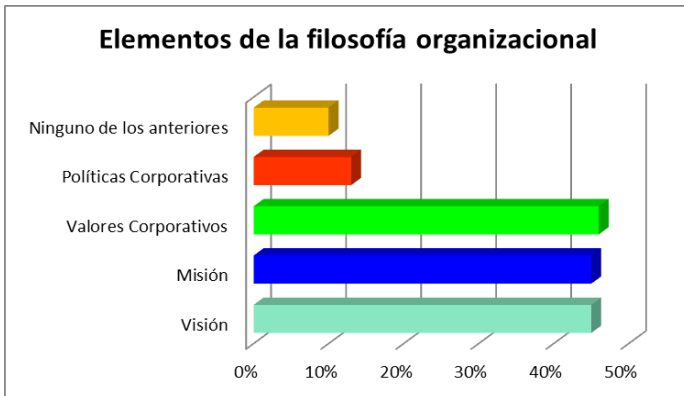
Al indagar si las empresas de capacitación y perfeccionamiento docente aplican técnicas o herramientas para el desempeño de los procedimientos se pudo conocer que el 31% corresponde a 67 empresas si aplican, mientras que el 69% restante no.

Indicador: Filosofía Organizacional

Pregunta 12:

Señale que elementos de la filosofía organizacional tiene definidos técnicamente en su organización:

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Visión	96	45%
Misión	96	45%
Valores Corporativos	98	46%
Políticas Corporativas	28	13%
Ninguno de los anteriores	22	10%



Los resultados con referencia a que si las empresas en estudio poseen los elementos de la Filosofía Organizacional, se pudo identificar que el 45% si los tienen definidos, específicamente en misión y visión empresarial. Mientras que el 13% poseen claramente definidas las políticas organizacionales, es decir apenas 28 empresas, al igual que no poseen ninguna herramienta administrativa 22 organizaciones.

Indicador: Estructura Organizacional

Pregunta 13:

¿Tiene su empresa establecido un orgánico estructural

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	76	36%
NO	137	64%
TOTAL	213	100%



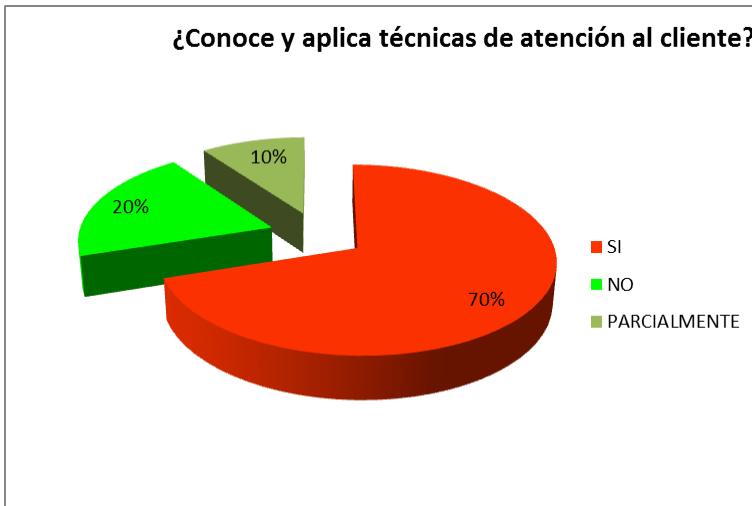
Del total de 213 empresas encuestadas, se pudo determinar que apenas el 36% que corresponde a 76 de ellas poseen diseñado un orgánico estructural de manera técnica, y el 64% restante no posee.

Indicador: Atención al Cliente

Pregunta 14:

¿Conoce y aplica técnicas de atención al cliente?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	149	70%
NO	43	20%
PARCIALMENTE	21	10%
TOTAL	213	100%



Con respecto al conocimiento de técnicas de atención al cliente, de la muestra identificada el 70% que si, el 20 % que no debido a varios factores y el 10% parcialmente.

Pregunta 15:

¿Ha recibido capacitación sobre técnicas de atención al cliente?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	122	57%
NO	61	29%
PARCIALMENTE	30	14%
TOTAL	213	100%

Del total de personas que trabajan en las empresas de capacitación profesional, el 57% es decir 122 empresas responden que si, el 29% que corresponde a 61 empresas no capacitan a su personal y el 30% parcialmente.

3.6. Diagnóstico Organizacional GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”.

3.6.1. Constitución de la empresa GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”.

GRUPO ENLACE nace bajo la iniciativa de la Dra. Patricia Mena, al identificar la necesidad de capacitar a los docentes sobre inclusión educativa de personas con discapacidad, y sobre todo de entregar herramientas técnico pedagógicas para un adecuado manejo de personas con discapacidad en el ámbito educativo, esta empresa surge como un medio de capacitación docente con especialización en temas de discapacidad vinculados a la educación.

Como herramienta para llegar a mayor cantidad de docentes en el año 2011, se crea la plataforma virtual “*EnlaceDIS*”, como servicio de Información, asesoría y capacitación presencial y virtual en temas vinculados a la discapacidad, forma parte de uno de los programas de la Fundación Pro Integración Educativa y Social del Ecuador FINESEC.



3.6.2. Diagnóstico FODA.

El diagnóstico FODA es una metodología de diagnóstico empresarial que aplica la Matriz FODA, como herramienta estratégica por excelencia, el beneficio a obtener con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado, este instrumento se aplica por etapas con la siguiente secuencia:

Etapa I: Analítica

○ Análisis de Factores Externos

Para realizar el análisis externo de la empresa de capacitación GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”, se ha aplicado la matriz para el análisis de impacto de factores como oportunidades y amenazas, las cuales han sido ponderadas cualitativamente, considerar el 1 como impacto bajo, 2 como medio y 3 como alto.

Cuadro N 3: Perfil de Oportunidades y Amenazas

CENTRO DE CAPACITACIÓN DOCENTE "GRUPO ENLACE - ENLACEDIS"									
PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA - POAM									
OBJETIVO: identificar las oportunidades y amenazas que sirven de base para la formulación de estrategias, y además ayudar al CENTRO DE CAPACITACIÓN GRUPO ENLACE -ENLACEDIS a definir un modelo de gestión administrativa de acuerdo a sus necesidades.									
INSTRUCCIONES: Elija uno de los factores según sea oportunidad o amenaza y proceda a calificar según la escala de valoración dada al pie de ésta matriz									
FACTORES ECONOMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO
POLÍTICA LABORAL		x						2O	
INFLACIÓN					x			2A	
VARIACIONES TRIBUTARIAS					x			2A	
EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO REAL DE PIB	x						3O		
ESTABILIDAD POLITICA MONETARIA	X						3O		
POLITICOS	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO
LEY DE DISCAPACIDADES		x						2O	
INCREMENTO DE LA RESPONSABILIDAD PUBLICA DE LOS POLITICOS	x						3O		
INCREMENTO DE LA PARTICIPACION		x						2O	
PARTICIPACION MAS ACTIVA DE LA VICEPRESIDENCIA	x						3O		
SOCIOCULTURALES	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO
DISCRIMINACION SOCIAL				X			3A		
CRISIS DE VALORES				X			3A		
AUMENTO A LA INVERSION EN CASO DE DISCAPACIDADES			x						1O
DEBILIDAD ESTRUCTURAL EN EL NIVEL EDUCATIVO				X			3A		
DEMOGRAFICOS	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO
NIVEL DE EDUCACION	x						3O		
ESTATUS SOCIAL		x						2O	
NIVEL ECONOMICO		x						2O	
TECNOLOGICOS	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO
TELECOMUNICACIONES	x						3O		
ACEPTABILIDAD A PRODUCTOS CON ALTO CONTENIDO TECNOLÓGICO	x						3O		
GLOBALIZACION DE LA INFORMACION	x						3O		
RESISTENCIA A CAMBIOS TECNOLÓGICOS				X			3A		
COMPETITIVOS	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO
ALIANZAS ESTRATEGICAS	x						3O		
NUEVOS COMPETIDORES				X			3A		
OFERTA DIVERSIFICADA Y ESPECIFICA DE LA COMPETENCIA				X			3A		

Elaborado por: Enrique Calvache
Fuente: GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”

○ **Análisis de Factores Internos.**

Para el análisis de factores internos, se aplicó la matriz de análisis de capacidades internas - PCI, como se aprecia a continuación:

Cuadro N 4: Perfil de Capacidades Internas

CENTRO DE CAPACITACIÓN DOCENTE "GRUPO ENLACE - ENLACEDIS"									
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA - PCI									
OBJETIVO: Evaluar las fortalezas y debilidades del CENTRO DE CAPACITACION DOCENTE ENLACEDIS de tal forma que se obtengan evidencias sobre el estilo de administración empresarial vigente.									
INSTRUCCIONES: Elija uno de los factores según sea fortaleza o debilidad y proceda a calificar según la escala de valoración dada al pie de ésta matriz									
CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
RESPONSABILIDAD SOCIAL	x						3F		
ALIANZAS ESTRATEGICAS		x						2F	
COMUNICACIÓN Y CONTROL ORGANIZACIONAL				x			3D		
FLEXIBILIDAD CON LA TECNOLOGIA CAMBIANTE		x						2F	
SISTEMA DE COORDINACION				x			3D		
EVALUACION DE PROCESOS				x			3D		
ORIENTACION ORGANIZACIONAL				x			3D		
AGRESIVIDAD PARA ENFRENTAR A LA COMPETENCIA				x			3D		
VELOCIDAD DE RESPUESTA A CONDICIONES CAMBIANTES		x						2F	
ADAPTIBILIDAD CON NUEVOS ESTUDIOS DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD		x						2F	
LIDERAZGO		x						2F	
TRABAJO EN EQUIPO		x						2F	
PLANIFICACION		x						2F	
PROCESOS ORGANIZACIONALES				x			3D		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO
HABILIDAD TECNICA	x						3F		
CAPACIDAD DE INOVACION EN LAS TÉCNICAS DE APRENDIZAJE	x						3F		
EFFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS EMPLEADOS A LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD		x						2F	
VALOR AGREGADO AL SERVICIO		x						2F	
FUERZA EN LOS PROCESOS		x						2F	
INTENSIDAD DE MANO DE OBRA		x						2F	
ECONOMIA DE ESCALA		x						2F	
NIVEL TECNOLÓGICO		x						2F	
NIVEL DE COORDINACION E INTEGRACION ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS		x						2F	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO
NIVEL ACADEMICO DEL PERSONAL	x						3F		
EXPERIENCIA CON ATENCION A PERSONAS CON DISCAPACIDAD	x						3F		
ESTABILIDAD LABORAL		x						2F	
ROTACION DE PERSONAL				x			3D		
MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO	x						3F		
NIVEL DE REMUNERACION		x						2F	
INDICES DE DESEMPEÑO		x						2F	
CAPACIDAD COMPETITIVA	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO
FUERZA DEL SERVICIO, CALIDAD, EXCLUSIVIDAD	x						3F		
LEALTAD Y SATISFACION DEL CLIENTE	x						3F		
PARTICIPACION DEL MERCADO		x						2F	
COSTOS EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA		x						2F	
USO DE LA CURVA DE EXPERIENCIA		x						2F	
PROGRAMAS DE AYUDA		x						2F	
CONCENTRACION EN LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD	x						3F		
VENTAJA SACADA DEL POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO		x						2F	
INVERSION EN SISTEMAS DE AYUDA A PERSONAS CON DISCAPACIDAD		x						2F	
PORTAFOLIO DE SERVICIO		x						2F	
CAPACIDAD FINANCIERA	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTA	MEDIO	BAJO
ACCESO AL CAPITAL CUANDO LO REQUIERE				x			3D		
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO				x			3D		
RETORNO DE LA INVERSION		x						2F	
ESTABILIDAD DE COSTOS		x						2F	
HABILIDAD PARA MANTENER EL ESFUERZO ANTE LA DEMANDA CÍCLICA		x						2F	
LIQUIDEZ, DISPONIBILIDAD DE FONDOS INTERNOS				x			3D		

Elaborado por: Enrique Calvache
Fuente: GRUPO ENLACE "ENLACEDIS"

- **Factores Claves de éxito.**

Los factores claves de éxito son los elementos que permiten alcanzar los objetivos trazados; son un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un proyecto en el largo plazo.

Cuadro N 5: Factores Claves de Éxito

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
RESPONSABILIDAD SOCIAL	EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO REAL DE PIB
TRABAJO EN EQUIPO	ESTABILIDAD POLITICA MONETARIA
PLANIFICACIÓN	INCREMENTO DE LA RESPONSABILIDAD PUBLICA DE LOS POLITICOS
ECONOMIA DE ESCALA	PARTICIPACION MAS ACTIVA DE LA VICEPRESIDENCIA
NIVEL TECNOLOGICO	NIVEL DE EDUCACION
NIVEL ACADEMICO DEL PERSONAL	TELECOMUNICACIONES
MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO	ACEPTABILIDAD A PRODUCTOS CON ALTO CONTENIDO TECNOLOGICO
NIVEL DE REMUNERACION	GLOBALIZACION DE LA INFORMACION
PARTICIPACION DEL MERCADO	ALIANZAS ESTRATEGICAS
DEBILIDADES	AMENAZAS
VELOCIDAD DE RESPUESA A CONDICIONES CAMBIANTES	DISCRIMINACION SOCIAL
LIDERAZGO	CRISIS DE VALORES
TRABAJO EN EQUIPO	DEBILIDAD ESTRUCTURAL EN EL NIVEL EDUCATIVO
PLANIFICACIÓN	RESISTENCIA A CAMBIOS TECNOLOGICOS
PROCESOS ORGANIZACIONALES	NUEVOS COMPETIDORES
FUERZA EN LOS PROCESOS	OFERTA DIVERSIFICADA Y ESPECIFICA DE LA COMPETENCIA
LEALTAD Y SATISFACION DEL CLIENTE	

Elaborado por: Enrique Calvache
Fuente: GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”

- **Cruce de Factores**

Una vez establecidos los factores claves de éxito, se procede a realizar un análisis de contraposición de factores, en el cual se determinan un enfrentamiento entre factores positivos externos y factores negativos internos, es así que para ello se aplican las matrices ofensiva o denominada de aprovechabilidad y defensiva o de vulnerabilidad, descritas a continuación:

- a. Matriz ofensiva**

Permite determinar las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Si una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Si una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades. (David, 2008).

- b. Matriz defensiva**

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. (David, 2008). Para la calificación se utilizó la siguiente escala: 0 → No Aplica; 1 → Bajo; 3 → Medio y 5 → Alto.

A continuación se realiza el cruce de factores mencionados:

○ **Matriz Defensiva (Vulnerabilidad)**

Cuadro N 6: Matriz Defensiva

MATRIZ DEFENSIVA								
DEBILIDADES		AMENAZAS						TOTAL
		1	2	3	4	5	6	
		DISCRIMINACION SOCIAL	CRISIS DE VALORES	DEBILIDAD ESTRUCTURAL EN EL NIVEL EDUCATIVO	RESISTENCIA A CAMBIOS TECNOLOGICOS	NUEVOS COMPETIDORES	OFERTA DIVERSIFICADA Y ESPECIFICA DE LA COMPETENCIA	
1	COMUNICACIÓN Y CONTROL ORGANIZACIONAL	5	5	5	3	3	3	24
2	SISTEMA DE COORDINACION	3	5	3	3	3	3	20
3	EVALUACION DE PROCESOS	3	3	3	3	3	5	20
4	ORIENTACION ORGANIZACIONAL	3	5	3	3	3	5	22
5	AGRESIVIDAD PARA ENFRENTAR A LA COMPETENCIA	5	3	3	5	3	5	24
6	PROCESOS ORGANIZACIONALES	5	5	5	5	5	5	30
7	ROTACION DE PERSONAL	4	5	5	5	5	5	29
8	ACCESO AL CAPITAL CUANDO LO REQUIERE	2	1	5	3	3	3	17
9	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	2	1	3	3	3	3	15
10	LIQUIDEZ, DISPONIBILIDAD DE FONDOS INTERNOS	2	1	3	3	3	3	15
TOTAL		34	34	38	36	34	40	

Elaborado por: Enrique Calvache
Fuente: GRUPO ENLACE "ENLACEDIS"

○ **Matriz Ofensiva (Aprovechabilidad)**

Cuadro N 7: Matriz Ofensiva

MATRIZ OFENSIVA											
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES									TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO REAL DE PIB	ESTABILIDAD POLITICA MONETARIA	INCREMENTO DE LA RESPONSABILIDAD PUBLICA DE LOS POLITICOS	PARTICIPACION MAS ACTIVA DE LA VICEPRESIDENCIA	NIVEL DE EDUCACION	TELECOMUNICACIONES	ACEPTABILIDAD A PRODUCTOS CON ALTO CONTENIDO TECNOLÓGICO	GLOBALIZACION DE LA INFORMACION	ALIANZAS ESTRATEGICAS	
1	RESPONSABILIDAD SOCIAL	5	5	5	5	5	6	6	6	6	49
2	HABILIDAD TECNICA	5	5	5	3	5	5	5	5	5	43
3	CAPACIDAD DE INOVACION EN LAS TECNICAS DE APRENDIZAJE	5	5	3	5	5	5	5	3	5	41
4	NIVEL ACADEMICO DEL PERSONAL	5	3		5	5	5	5	5	5	38
5	EXPERIENCIA CON ATENCION A PERSONAS CON DISCAPACIDAD	5	3	3	5	5	3	3	3	5	35
6	MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO	5	3	5	3	3	3	3	3	3	31
7	FUERZA DEL SERVICIO, CALIDAD, EXCLUSIVIDAD	3	5	3	3	5	3	3	5	5	35
8	LEALTAD Y SATISFACION DEL CLIENTE	3	3	3	3	5	3	3	3	3	29
9	CONCENTRACION EN LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD	3	3	3	5	5	5	5	3	5	37
TOTAL		39	35	30	37	43	38	38	36	42	

Elaborado por: Enrique Calvache
Fuente: GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”

- **Etapa II: Determinación de Objetivos**

Una vez realizado el análisis de factores tanto internos como externos de acuerdo a nivel de impacto, se realiza la determinación de objetivos estratégicos:

- a. **Objetivo Defensivo**

- Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa por Procesos, para el fortalecimiento de la oferta de servicios.

- b. **Objetivo Ofensivo**

- Desarrollar una estructura de organizacional con responsabilidad social fundamentada en el nivel académico de sus colaboradores.

- **Etapa III: Determinación Estratégica**

Una vez establecidos los objetivos, se procede a definir las estrategias organizacionales que alineadas permitirán diseñar una propuesta organizacional que responda a las necesidades identificadas, para ello se debe considerar que las estrategias son acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que promueven el alcance de los objetivos definidos, así:

- Objetivo 1:**

- Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa por Procesos, para el fortalecimiento de la oferta de servicios.

- Definir y documentar los procesos requeridos para el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo por Procesos.

Objetivo 2:

Desarrollar una estructura de organizacional con responsabilidad social fundamentada en el nivel académico de sus colaboradores.

- Identificar los niveles organizacionales y documentar la estructura organizacional.

Cuadro N 8: Matriz FODA

MATRIZ FODA			OPORTUNIDADES									AMENAZAS					
			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	1	2	3	4	5	6
			EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO REAL DE PIB	ESTABILIDAD POLITICA MONETARIA	INCREMENTO DE LA RESPONSABILIDAD PUBLICA DE LOS POLITICOS	PARTICIPACION MAS ACTIVA DE LA VICEPRESIDENCIA	NIVEL DE EDUCACION	TELECOMUNICACIONES	ACEPTABILIDAD A PRODUCTOS CON ALTO CONTENIDO TECNOLÓGICO	GLOBALIZACION DE LA INFORMACION	ALIANZAS ESTRATEGICAS	DISCRIMINACION SOCIAL	CRISIS DE VALORES	DEBILIDAD ESTRUCTURAL EN EL NIVEL EDUCATIVO	RESISTENCIA A CAMBIOS TECNOLÓGICOS	NUEVOS COMPETIDORES	OFERTA DIVERSIFICADA Y ESPECIFICA DE LA COMPETENCIA
FORTALEZAS	O1	RESPONSABILIDAD SOCIAL	Identificar los niveles organizacionales y documentar la estructura organizacional.														
	O2	HABILIDAD TECNICA															
	O3	CAPACIDAD DE INOVACION EN LAS TECNICAS DE APRENDIZAJE															
	O4	NIVEL ACADEMICO DEL PERSONAL															
	O5	EXPERIENCIA CON ATENCION A PERSONAS CON DISCAPACIDAD															
	O6	MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO															
	O7	FUERZA DEL SERVICIO, CALIDAD, EXCLUSIVIDAD															
	O8	LEALTAD Y SATISFACION DEL CLIENTE															
	O9	CONCENTRACION EN LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD															
DEBILIDADES	1	COMUNICACIÓN Y CONTROL ORGANIZACIONAL	Definir y documentar los procesos requeridos para el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo por Procesos.														
	2	SISTEMA DE COORDINACION															
	3	EVALUACION DE PROCESOS															
	4	ORIENTACION ORGANIZACIONAL															
	5	AGRESIVIDAD PARA ENFRENTAR A LA COMPETENCIA															
	6	PROCESOS ORGANIZACIONALES															
	7	ROTACION DE PERSONAL															
	8	ACCESO AL CAPITAL CUANDO LO REQUIERE															
	9	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO															
	10	LIQUIDEZ, DISPONIBILIDAD DE FONDOS INTERNOS															

Elaborado por: Enrique Calvache

Fuente: GRUPO ENLACE "ENLACEDIS"

3.6.3. Plan Operativo (plan de acción).

PLAN OPERATIVO N 1

Cuadro N 9: Plan Operativo 1

PLAN OPERATIVO 1					
OBJETIVO:	Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa por Procesos, para el fortalecimiento de la oferta de servicios				
ESTRATEGIA:	Definir y documentar los procesos requeridos para el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo por				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	FECHA INICIO	RESULTADOS	INDICADORES
Análisis de la filosofía organizacional	Investigador	1 semana	1 al 4 enero 2013	Filosofía organizacional	Tiempo real / tiempo programado
Determinación de la estructura organizacional	Investigador	1 semana	7 al 11 enero 2013	Estructura organizacional	Tiempo real / tiempo programado
Elaboración del inventario de procesos administrativos de la empresa GRUPO ENLACE	Investigador	1 semana	14 al 18 enero 2013	Inventario de procesos administrativos	Tiempo real / tiempo programado
Mapeo de procesos para la gestión administrativa.	Investigador	1 semana	21 al 25 enero 2013	Mapa de procesos	Tiempo real / tiempo programado
Diagramación de procesos administrativos.	Investigador	1 semana	28 al 31 enero 2013	Diagrama de procesos	Tiempo real / tiempo programado
Elaboración de manual de procesos	Investigador	1 semana	4 al 8 febrero 2013	Manual de procesos	Tiempo real / tiempo programado
Estructuración del Modelo de Gestión Administrativa.	Investigador	1 semana	11 al 15 febrero 2013	Estructura del Modelo	Tiempo real / tiempo programado
Diseño del Modelo de Gestión Administrativa	Investigador	1 semana	18 al 28 de febrero 2013	Modelo de Gestión Administrativa	Tiempo real / tiempo programado

Elaborado por: Enrique Calvache

Fuente: GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”

PLAN OPERATIVO 2**Cuadro N 10:** Plan Operativo 2

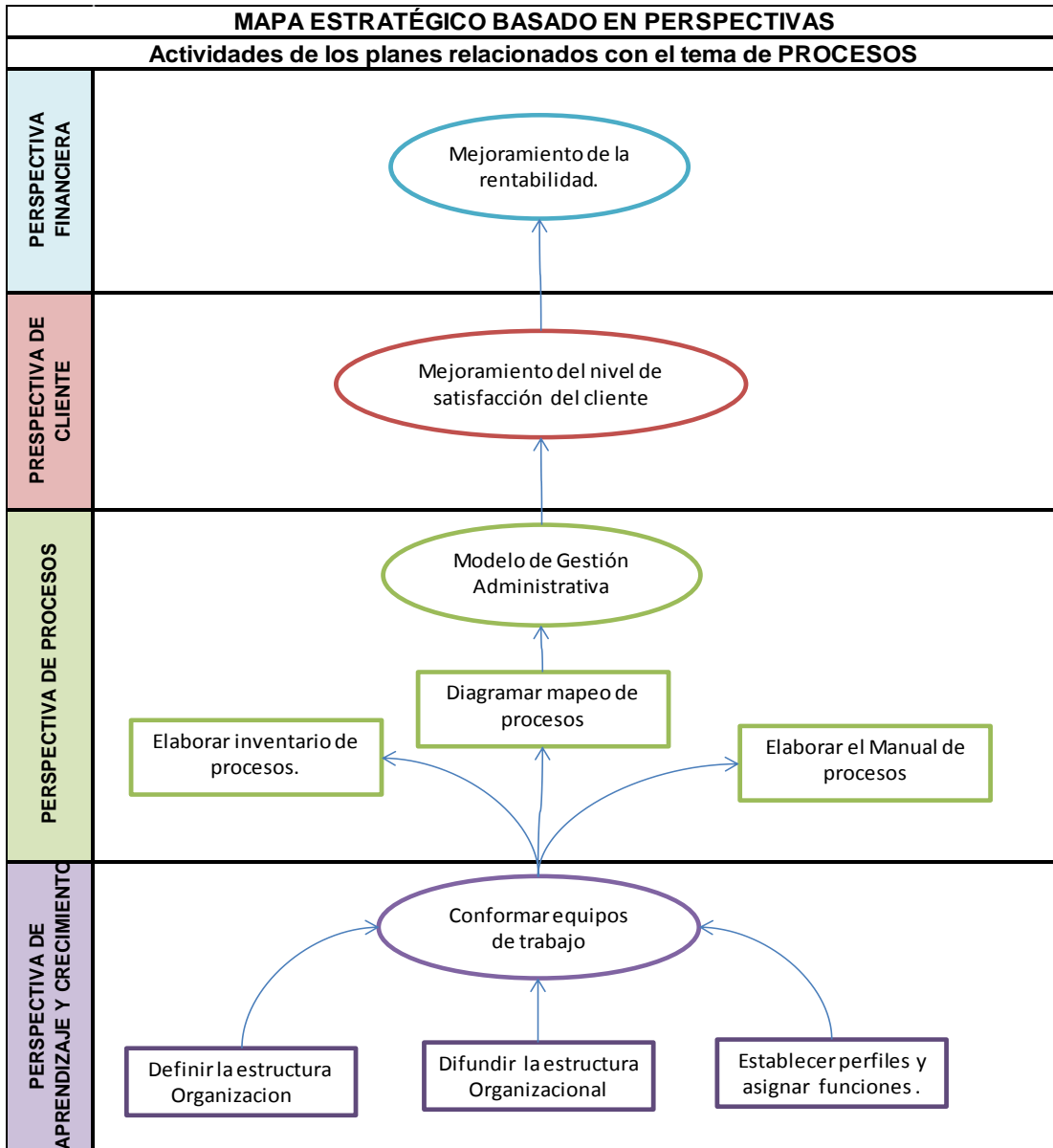
PLAN OPERATIVO 2					
OBJETIVO:	Desarrollar una estructura de organizacional con responsabilidad social fundamentada en el nivel académico de sus colaboradores.				
ESTRATEGIA:	Identificar los niveles organizacionales y documentar la estructura organizacional.				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	FECHA INICIO	RESULTADOS	INDICADORES
Determinación de niveles jerárquicos.	Investigador	1 semana	1 al 4 enero 2013	Filosofía organizacional	Tiempo real / tiempo programado
Definición de cargos y funciones.	Investigador	1 semana	7 al 11 enero 2013	Estructura organizacional	Tiempo real / tiempo programado
Elaboración de la estructura organizacional.	Investigador	1 semana	14 al 18 enero 2013	Inventario de procesos administrativos	Tiempo real / tiempo programado
Documentación de la estructura organizacional.	Investigador	1 semana	21 al 25 enero 2013	Mapa de procesos	Tiempo real / tiempo programado

Elaborado por: Enrique Calvache**Fuente:** GRUPO ENLACE "ENLACEDIS"

3.7. Balance Scorecard.

O BSC, sigla que se traduce como “Indicadores Balanceados de Desempeño”. Ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara.

Cuadro N 11: Mapa estratégico basado en BSC GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”



Elaborado por: Enrique Calvache
Fuente: GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

4.1. Introducción.

Un modelo de gestión administrativa es una herramienta de tipo institucional que procura mejorar los niveles de organización, mediante la determinación de la filosofía organizacional, y definición de procesos con el propósito de crear un escenario encaminado a mejorar la atención al cliente, en el caso específico de estudio de los clientes de las empresas de capacitación docente en el sector norte urbano de la ciudad de Quito. Los resultados de la investigación realizada permiten determinar que las empresas de esta naturaleza, carecen de Modelos de Gestión Administrativa, técnicamente diseñados, pues de manera implícita tienen su forma de administración, sea éste cual fuere el estilo de gobierno.

Recordar que para Muñiz (2008), “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”, es decir que toda empresa debe tener un Modelo de Gestión Administrativo de acuerdo a su organización.

4.2. Premisas básicas del Modelo

4.2.1. Liderazgo

El modelo propuesto contempla el **Liderazgo**, como la alta dirección al adquirir esta competencia empresarial, llega a influir en sus colaboradores, con la finalidad de direccionarlos hacia los objetivos empresariales, alineados a la Misión y Visión empresarial, al contribuir a la mejora continua, innovación permanente, y permite que la organización sea más competitiva y se obtengan mejores resultados.

4.2.2. Enfoque al cliente y al mercado.

Evalúa permanentemente la relación de la empresa con el cliente externo, a través del control de post venta, así como el análisis continuo de las necesidades del mercado, convirtiéndose en un factor clave de la calidad que conducen a la competitividad en el medio en que se encuentran desarrollándose las empresas de capacitación y perfeccionamiento docente.

4.2.3. Enfoque basado en procesos.

El modelo propuesto, genera el diseño y levantamiento de procesos de todos y cada uno de los procedimientos empresariales, permite orientar el diseño de los mismos a la satisfacción del cliente, generar procesos productivos y asegurar la satisfacción del cliente externo. Además que procura la optimización de recursos que estimula a la reinversión para el mejoramiento de la calidad.

4.2.4. Mejora Continua.

La propuesta se fundamenta en la mejora continua, la cual es el complemento del enfoque basado en proceso, pues es un sistema integral que comprende todos los elementos, componentes, procesos, actividades, productos e individuos de una organización, a través de ella el empresario podrá:

- a. Identificar la manera de optimizar recursos.
- b. Establecer y aumentar la conciencia de cuidado y conservación de los activos de la empresa.
- c. Busca el alcance de los estándares propuestos y superarlos.

4.3. Nombre de la Propuesta:

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS EMPRESAS DE CAPACITACIÓN DOCENTE, DEL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO.

4.4. Objetivo de la Propuesta.

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para las empresas de capacitación docente del sector Norte de la Ciudad de Quito, con la finalidad de mejorar el servicio y atención al cliente.

4.5. Fundamentación de la Propuesta.

Por lo general las empresas de capacitación docente, nacen de iniciativas para suplir las necesidades de un grupo específico de clientes (docentes), tienen definidas implícitamente su estilo de trabajar, cuyo enfoque es empírico o funcional, es decir que cada área administrativa se limita al cumplimiento de funciones y en algunos

casos no prestan atención al procedimiento posterior de resultados parciales de su gestión, sin considerar el nivel de relación con otras áreas organizacionales. La debilidad de este estilo de gestión empresarial, radica en que cada unidad administrativa se convierte en una “isla”, sin una visión clara de los resultados (bienes o servicios) proporcionados a los clientes finales, y peor aún del nivel de calidad de esos resultados. En conclusión, con este enfoque existe alto riesgo que los clientes finales queden insatisfechos.

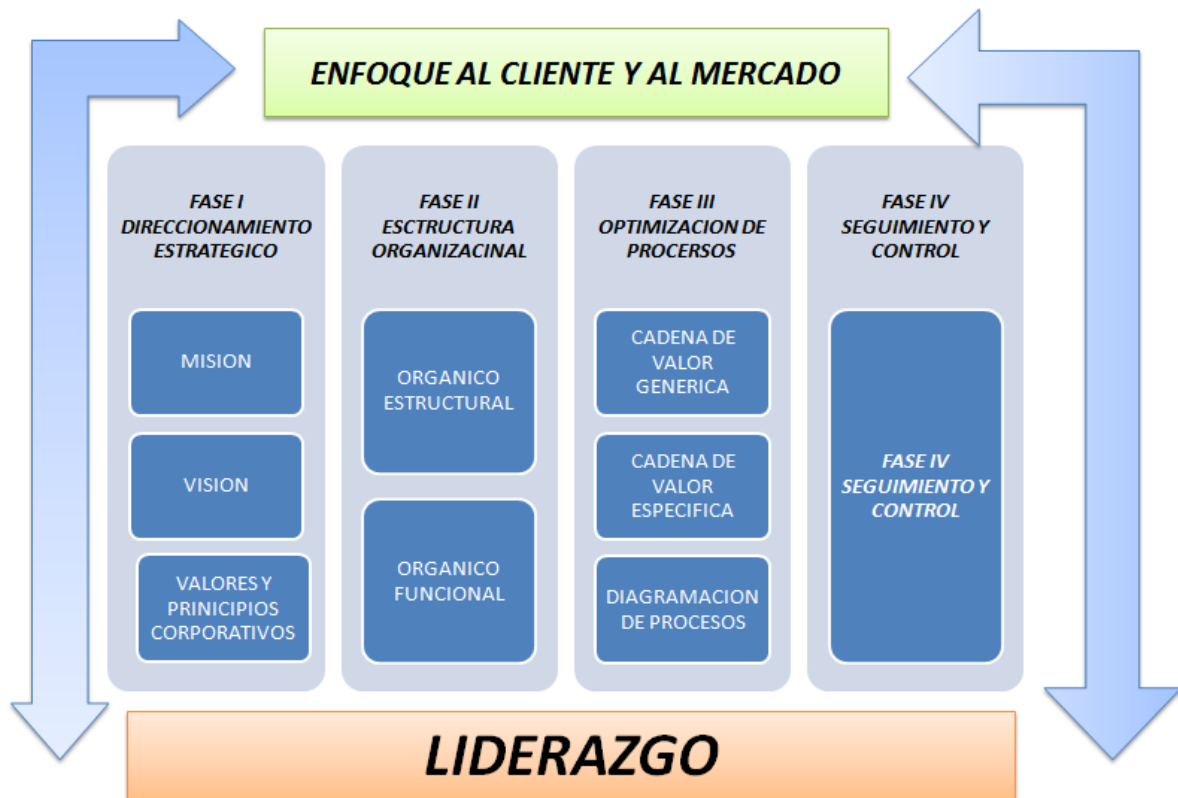
Ante esta realidad identificada, se propone establecer un Modelo de Gestión Administrativo, basada en procesos fundamentándose en la **Normas ISO 9001-2008**, cuyo principio cuarto establece que el enfoque basado en procesos sostiene que *“un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.”*⁴

El modelo de Gestión Administrativa basado en procesos, establece que los clientes juegan un papel significativo, pues las entradas – inputs del modelo nacen en las necesidades de los clientes y el mercado laboral donde ellos se desenvuelven, mientras que los outputs – salidas se definen con el monitoreo de la satisfacción del cliente requiriéndose de una evaluación sobre la información relacionada con la percepción del cliente, de si la organización ha satisfecho o no sus requerimientos.

⁴ Norma Internacional ISO 9000 - 2008

La propuesta está dirigida a mejorar el nivel de gestión de la empresa de capacitación docente GRUPO ENLACE, por esto que se requiere contar con una visión clara del direccionamiento estratégico, su estilo de organización y forma de trabajar, con el objeto de mejorar la toma de decisiones y acciones administrativas, que entre otras, pueden ser: revisar estrategias y políticas; actualizar o modificar procesos y procedimientos establecidos; constituir, incrementar o modificar controles, para la mejora continua de la empresa.

4.6. Estructura del Modelo de Gestión Administrativa.



Elaborado por: Enrique Calvache

4.6.1. FASE I: Dirección Estratégica.

El Modelo de Gestión Administrativo propuesto, parte de la **Declaración de la Filosofía Organizacional**, debido a que esta establece la dirección estratégica de las empresas, así si se parte del precepto dado por David (2008.p.185), “*el proceso de dirección estratégica es de vital importancia aún para las empresas que realizan actividades comerciales de manera informal o es dirigida la empresa por un solo empresario o propietario, puesto que al conocer hacia dónde va el negocio, este mejora en forma importante el crecimiento y la prosperidad de la empresa*”. A continuación se expone la filosofía organizacional de la empresa en estudio y su análisis, (Ver Anexo 2).

- **Filosofía Organizacional GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”.**

La filosofía de la empresa ENLACE, es la siguiente: “*Creemos firmemente en la necesidad de trabajar en la línea de la más moderna tendencia social y legislativa en torno a la discapacidad, a la igualdad de oportunidades y al diseño para todos.*

*Partimos del principio de considerar este proceso como una **actividad de educación** para el desarrollo inclusivo. Los Módulos virtuales y presenciales de información sensibilización y capacitación tienen por objetivo llamar la atención a todos los actores sociales sobre un sector prioritario: las personas con discapacidad, sus familias”.*

a. MISION

La Misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el porqué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que se pretende funcionar. Con la declaración de la misión el empresario o propietario procura expresar a la comunidad la razón de ser de su empresa, sus potencialidades, creencias, valores y compromisos. En tal circunstancia para el diseño de la misión se puede aplicar la técnica del POR QUÉ?, la cual consiste en preguntar cinco veces por qué, al arrancar del interrogante: ¿Cuál es la razón de existencia de la empresa XYZ?. A continuación se realiza el análisis de la declaración de la Misión Organizacional de la empresa es estudio, (ver Anexo 2)

Misión actual de la empresa GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”

“Contribuir con las organizaciones públicas y privadas en el logro de la calidad y la excelencia de sus productos y servicios en la atención de sus usuarios con y sin discapacidad, capacitando su recurso humano y apoyándoles con servicios de asesoría y consultoría en discapacidad”.

Análisis de la Misión:

INTERROGANTES	Declaración
¿Cuál es la razón de existencia de GRUPO ENLACE?	Contribuir con las organizaciones públicas y privadas en el logro de la calidad y la excelencia de sus productos y/o servicios.
¿Por qué es importante que las empresas públicas y privadas mejoren su calidad en productos y servicios?	Porque les permite mejorar la atención de sus clientes con y sin discapacidad.
¿Por qué es importante mejorar la atención a sus clientes con y sin discapacidad?	Porque se mejorara sus capacidades a través de una capacitación continua y de calidad.
¿Por qué es importante capacitar a sus clientes?	Porque se los apoya en mejorar sus productos y servicios, con transparencia y credibilidad.
¿Por qué es importante mejorar sus servicios y productos?	<u>Porque les permite ser más competitivos en el mercado local y nacional.</u>

Propósito de la empresa GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”:

A continuación se presenta la Misión Organizacional para GRUPO ENLACE rediseñada:

“Contribuir con las organizaciones públicas y privadas en el logro de la calidad y la excelencia de sus productos y servicios en la atención de sus clientes con y sin discapacidad, brindando con transparencia y credibilidad capacitación continua en el área educativa, servicios de asesoría y consultoría en discapacidad y diversos temas de actualidad, mejorando su competitividad en el mercado local y nacional”.

b. VISION

La Visión Organizacional es un claro mensaje sobre que aspira a ser la empresa a largo plazo, la visión contempla una descripción del futuro y es exigente pero alcanzable, toda organización debe tener claro hacia donde desea ir o llegar, pues de ésta manera se transfiere a sus colaboradores su capacidad de orientación al logro.

Visión actual de la empresa GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”

*“Ser una Organización privada, **líder en discapacidad** gestora, asesora y consultora que promueve conocimiento, cambios actitudinales y de entorno en la búsqueda de una sociedad inclusiva”.*

Análisis de la Visión:

Elementos de Visión	Descripción	Declaración
Panorama de Futuro	El entorno económico y de operación en el cual se anticipa que la Organización deberá operar mínimo en 3 años.	Organización privada
Marco de operación (marco competitivo)	Los servicios que se van a suministrar y los lugares en los que la Organización va a operar.	Capacitación, asesoría, consultoría.
Objetivos fundamentales	Definición del rol que la Organización adoptará; una descripción sobre que espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito.	Promueve conocimientos y cambios actitudinales. Sociedad Inclusiva
Habilidades (ventajas competitivas)	Las habilidades que la Organización desarrollará como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la Organización logrará el éxito	Mediante la capacitación docente y profesionales en general en el ámbito de la discapacidad.

Propuesta de Visión para la empresa GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”:

A continuación se presenta una propuesta de Visión Organizacional para GRUPO ENLACE:

*“Ser una Organización privada, **líder en capacitación profesional y docente especializada** en el área de discapacidad, gestora, asesora y consultora que promueve conocimiento, cambios actitudinales y de entorno en la búsqueda de una sociedad inclusiva”.*

VALORES

Los valores corporativos de la empresa GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”, se enmarcan en un Enfoque Inclusivo, como respuesta a lo postulado en la Constitución del Estado Ecuatoriano promulgada en el 2008, determina la equidad, la no discriminación, en el siguiente cuadro se puede observar el comportamiento organizacional con referencia a los valores y el impacto.

Cuadro N° 12: **Valores Corporativos, Comportamientos e Impactos**

VALOR CORPORATIVO	COMPORTAMIENTOS	IMPACTO
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia libre y abierta • Cumplir con las normas y leyes establecidas por los órganos de control. • Apoyar al desarrollo de un ambiente laboral favorable y de crecimiento. 	Reconocimiento social. Confiabilidad del cliente
RESPECTO A LA DIVERSIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar una voluntad de convivencia pacífica entre personas y grupos con y sin discapacidades. • Enfoque inclusivo 	Garantizar una coexistencia armónica. Inclusión Educativa y Social
EQUIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Convicción en la igualdad de los derechos y las oportunidades. • No discriminación 	Confianza de nuestros clientes.
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía y calidad en el servicio. • Rigurosidad en las acciones y modo de proceder. • Mejora de la eficiencia y calidad de los trabajos. 	Fidelidad del Cliente. Reconocimiento por los servicios realizados.
TRANSPARENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Actuación con sinceridad e incapacidad de engaño. 	Lealtad de colegas y colaboradores.
CREDIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Exactitud y rigidez en la observancia y las acciones. • Respuesta con atención y cuidado para la entrega de una respuesta oportuna y efectiva al cliente. 	Contribución a mejorar la imagen corporativa

Fuente: Administración Aplicada Ejercicios y casos de estudio Hernández Petra.

Elaborado por: Enrique Calvache

4.6.2. FASE II: Estructura Organizacional.

Toda organización o empresa cuenta en forma implícita o explícita con jerarquías, líneas de mando, niveles organizacionales, funciones asignadas a sus miembros. Es decir que, la estructura organizacional, es el esquema de jerarquización y división del trabajo.

Orgánico Estructural.

En el caso de la empresa GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”, no tiene declarada explícitamente su estructura organizacional, pero implícitamente cuenta con dos niveles organizacionales, y a su vez tiene muy claras las funciones de cada uno de sus colaboradores, en tal circunstancia una vez levantada la información se identificó la estructura actual y se propone su mejora

Los niveles organizacionales identificados inicialmente son, el estratégico constituido por los accionistas (Dr. Raúl Mena, Dra. Pilar Merizalde y Dra. Patricia Mena) que forma la Junta Directiva de Accionistas y un delegado para su representación que en éste caso recae la responsabilidad sobre la Dra. Patricia Mena quien realiza las funciones de Gerente General de la empresa. Y un nivel operativo constituido por los capacitadores ocasionales que contrata para los talleres de capacitación, y un asistente técnico para la administración de una plataforma virtual.

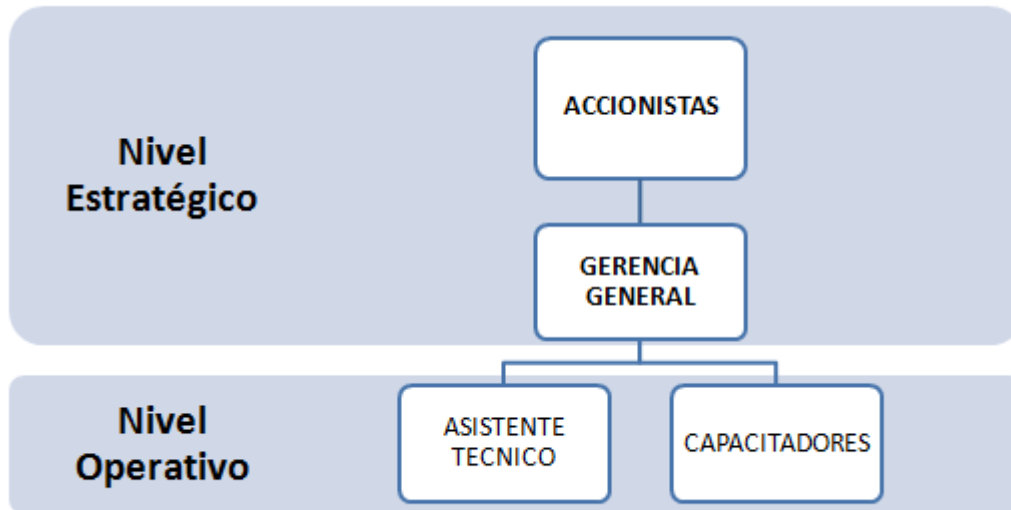


Gráfico N. 3: Orgánico Estructural Actual GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”

Fuente: GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”

Elaborado por: Enrique Calvache

Una vez analizada la estructura existente se propone una estructura organizacional diversificada y mixta (vertical – horizontal), por esto se han creado tres niveles organizacionales, uno **estratégico** que se mantiene con la estructura original, se crea un **nivel funcional**, pues es indispensable establecer funciones intermedias de coordinación y especialización, es decir cumplir los principios de división del trabajo y especialización postulados por Fayol. Se han establecido líneas de mando bien definidas y verticalmente niveles jerárquicos claramente definidos.

Por tanto el **nivel operativo**, se ha modificado en relación a las áreas funcionales creadas, y se realiza una adecuada delegación de funciones de acuerdo a la especialidad de cada área.

Se ha propuesto el crear un área de apoyo contable, pues el tamaño del negocio no justifica tener un contador contratado a tiempo completo.



Gráfico N. 4: Orgánico Estructural Propuesta GRUPO ENLACE "ENLACEDIS"

Fuente: GRUPO ENLACE "ENLACEDIS"

Elaborado por: Enrique Calvache

Orgánico Funcional.

El orgánico funcional describe las funciones de cada uno de los cargos, en una empresa, en el caso de estudio la empresa GRUPO ENLACE "ENLACEDIS", posee establecidas las funciones sin una adecuada distribución de las mismas, recae la responsabilidad total de todas ellas en la Gerencia General, para ello se propone descentralizar la administración actual, mediante una adecuada distribución de

funciones. A continuación se describen los cargos de la empresa en estudio tomada como referente.

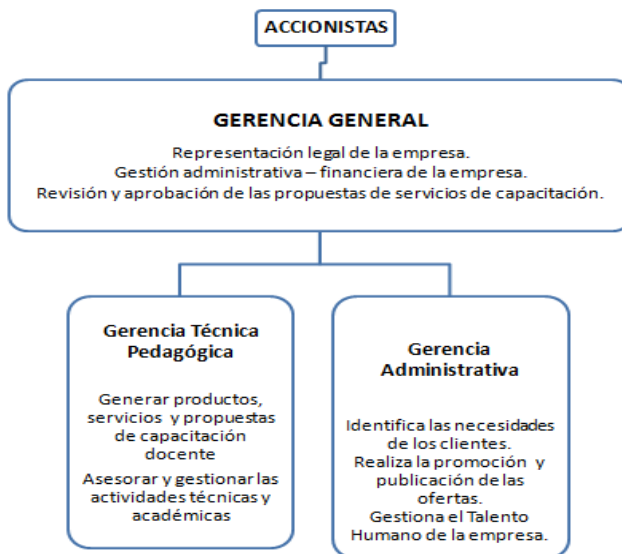


Gráfico N.5: Orgánico Funcional Propuesta GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”

Fuente: GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”
Elaborado por: Enrique Calvache

Gerencia General.

Encargado de representar legalmente a la empresa. Además se encarga de la gestión administrativa y financiera de la empresa, es decir debe contratar a los proveedores, negociar y buscar alianzas estratégicas.

Se encarga de aprobar las propuestas de capacitación creadas por el área técnico pedagógica, establecer sus costos y negociarlas, brindar atención personalizada a los clientes, es el encargado de facturar y cobrar los pedidos, generar facturas y

registro de datos de los clientes, así como convocar a junta general de accionistas, elaborar y presentar los balances para su aprobación en la JGA, con el apoyo de un contador externo.

Gerencia Administrativa.

Es el encargado de identificar las necesidades de capacitación de los clientes (docentes), realizar la promoción y publicación de la oferta de capacitación que genera la empresa, gestionar el proceso de gestión del talento humano, así como el apoyo de gestión administrativa (planificar, organizar, dirigir, controlar):

- **Planificar:** Establecer los objetivos organizacionales, metas parámetros, políticas y hoja de ruta por la cual la empresa se rige.
- **Organizar:** definir de qué manera la empresa se armará y enfrentará los proyectos en la cual esta participa, de misma manera establece quienes son los responsables y quien posee la autoridad para llevar a cabo los proyectos.
- **Dirigir:** Relacionar los objetivos empresariales con los objetivos del personal, de manera de lograr conseguir motivación y gran participación de los empleados de la empresa.
- **Controlar:** Verificar que los parámetros fijados se cumplan, así como corregir las desviaciones del plan.

Gerencia Técnica – Pedagógica.

El jefe del Área Técnico Pedagógica es el responsable de generar los productos y servicios requeridos por los clientes, o la demanda del mercado, es el responsable de asesorar y gestionar las actividades técnicas y académicas, es el encargado de organizar grupos de trabajo para dar asistencia técnico profesional a los clientes y preparar programas de capacitación y mejoramiento técnico pedagógica que requiera el grupo objetivo al cual atiende la empresa GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”.

4.6.3. FASE III: Jerarquización y Mapeo de Procesos.

En esta fase se han considerado las funciones realizadas por cada uno de los colaboradores de la empresa GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”, datos tomados como referencia para realizar la jerarquización y mapeo de procesos propuestos para empresas de pequeño tamaño como es el caso de la organización tipo en estudio.

Para el efecto en ésta etapa se ha aplicado la Metodología de Michael Porter y Harrington (2000) la cual permite identificar los procesos existentes, jerarquizarlos y optimizarlos, por tanto se ha entrevistado a involucrados en las acciones de la empresa en estudio con la finalidad de obtener información y realizar el desarrollo secuencial de las tareas de los subprocesos actuales, la cual se sustenta en lo siguiente:

- a. Preparación y aplicación de formatos para el levantamiento de información, descripción del procedimiento.
- b. Conformación de los equipos de trabajo con la participación del investigador y responsables de la empresa.
- c. Diagramación de las Cadenas de Valor Genérica y Específica y Mapeo de los Procesos propuestos.

Determinación de Procesos

a. Cadena de Valor Genérica.

La cadena de valor no es una recopilación de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes y complementarias. Las actividades que dan valor a los procesos están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. No sólo el desempeño distintivo respecto de la competencia en cada actividad es fuente de ventaja competitiva, también las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.

El propio Porter (2002) sugiere que el nivel de desagregación de eslabones de su propuesta es insuficiente para realizar el diagnóstico del perfil competitivo de cada concurrente. Por tanto, de acuerdo a los procesos establecidos para el desarrollo de la empresa GRUPO ENLACE “ENLACEDIS” se establece la siguiente distribución en la Cadena de Valor Genérica.

ESLABONES DE APOYO

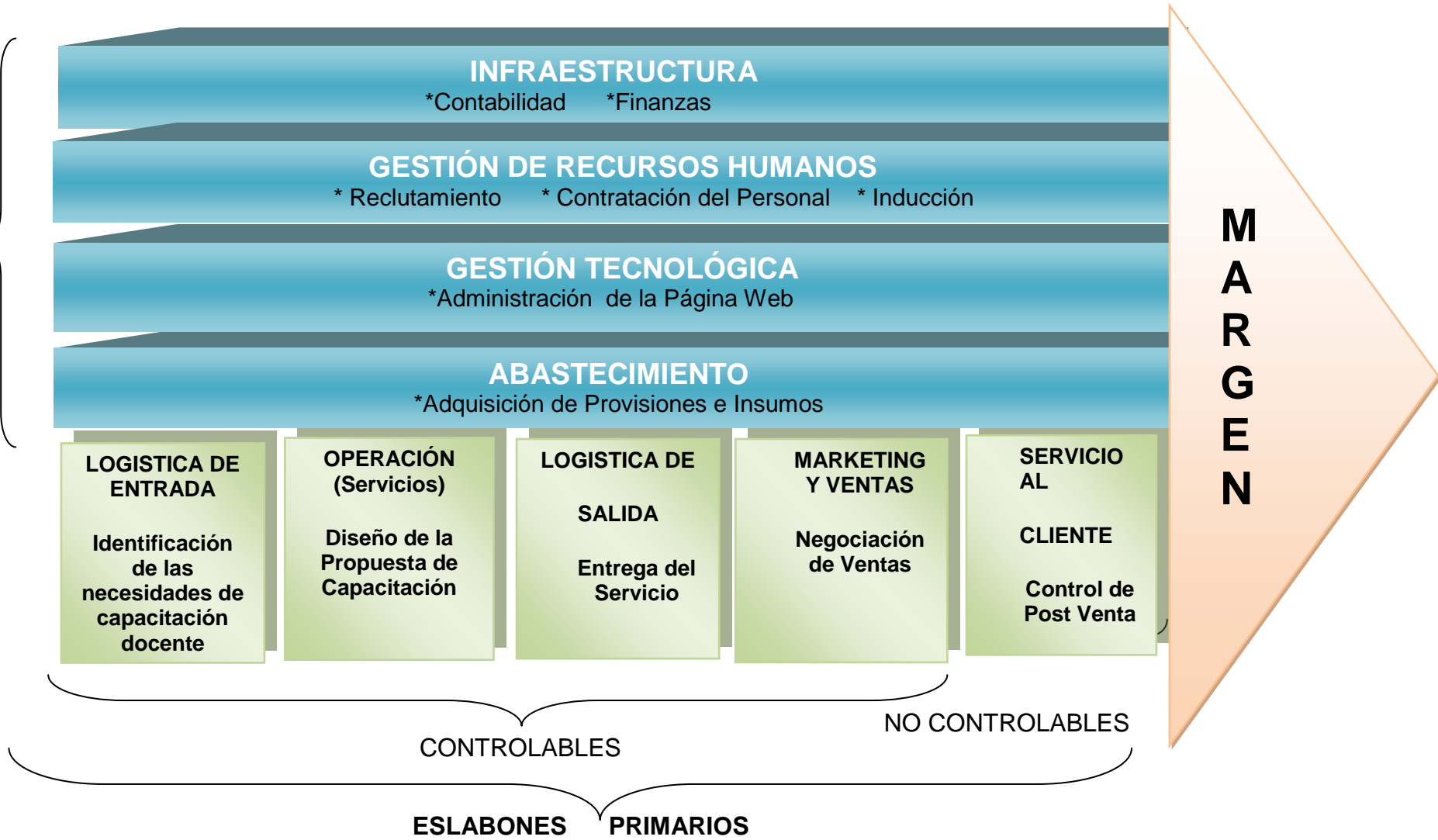


Gráfico N°6
Fuente: Estrategia Competitiva de Michael Porter
Elaborado por: Enrique Calvache

CADENA DE VALOR ESPECÍFICA

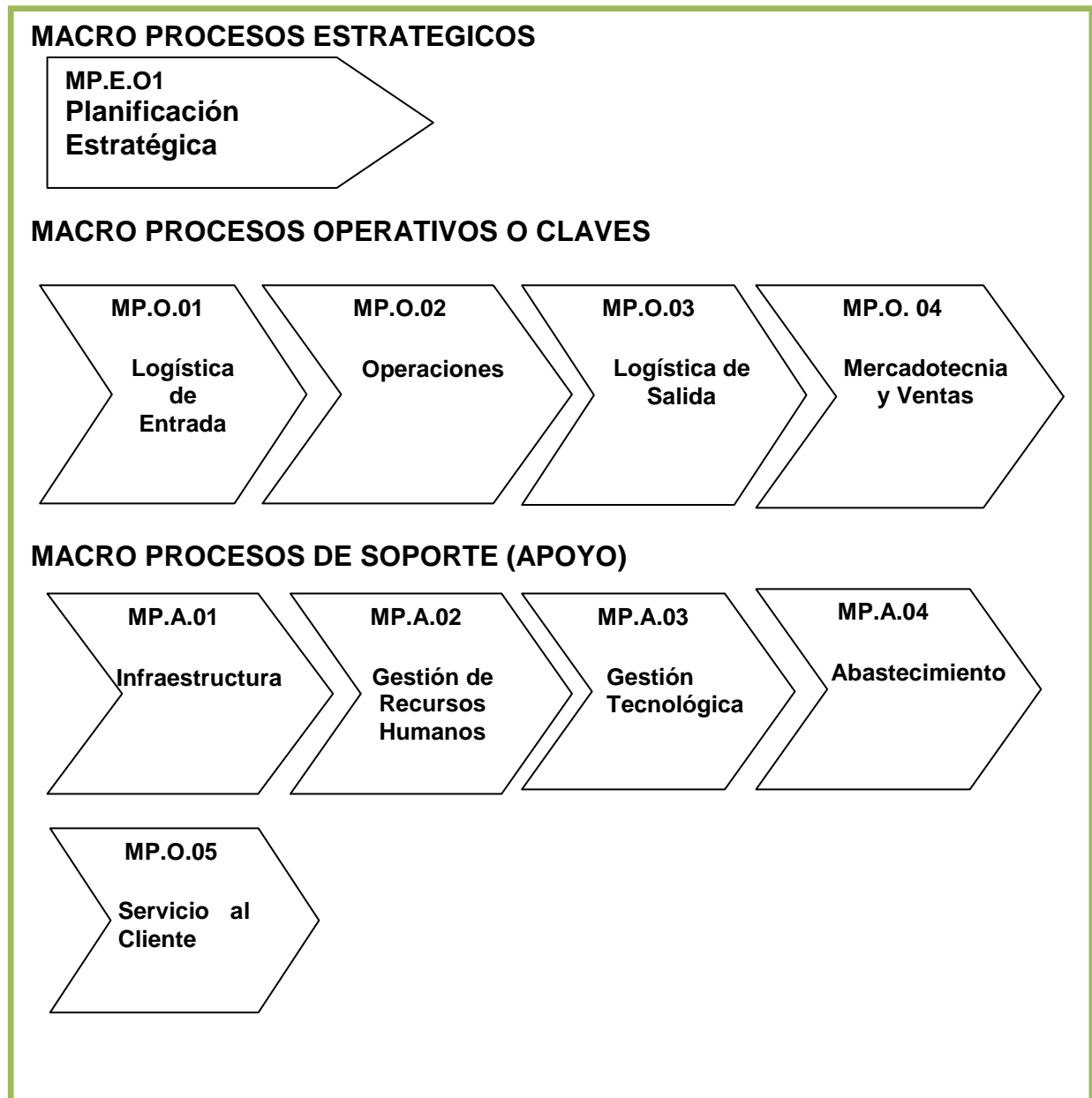


Gráfico N° 7

Fuente: Estrategia Competitiva de Michael Porter

Elaborado por: Juan D. Martínez G

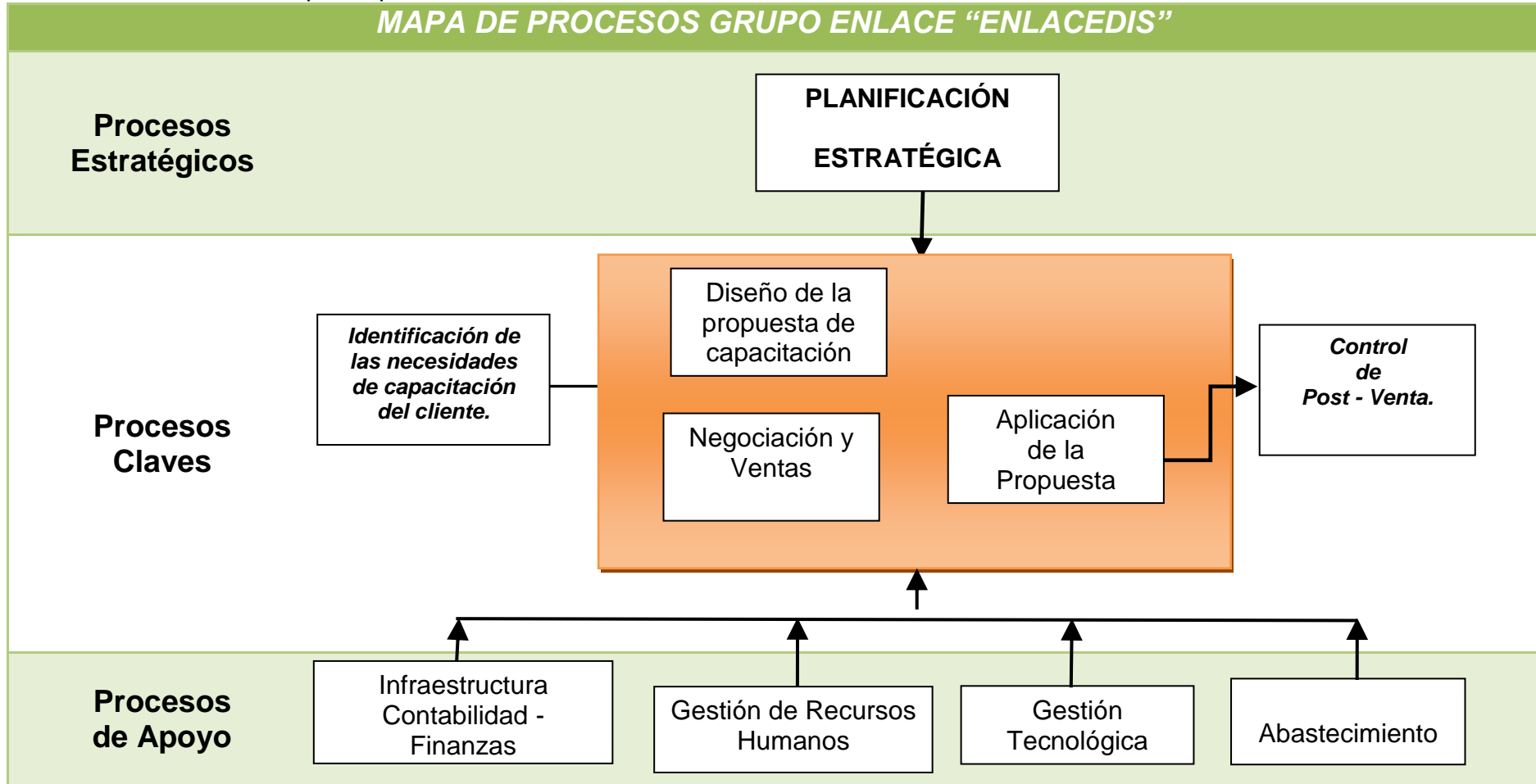
MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es la representación gráfica, permite visualizar los macro procesos que existen en una empresa, y su interrelación con los mismos, para ello se debe elaborar un inventario de procesos, al identificar primero los productos sean bienes o servicios que presta la organización, y para cada uno de ellos se deberá establecer el mapeo.

La Norma ISO 9001:2008, no establece un requisito para elaborar y aplicar un inventario de procesos, pero de manera común en las empresas que aplican la metodología de procesos la ejecutan según se establece en los requisitos generales del apartado **4.1 de la Norma ISO 9001:2008** que indica que la organización debe:

- a. Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

Cuadro N 13: Mapa de procesos GRUPO ENLACE "ENLACEDIS"

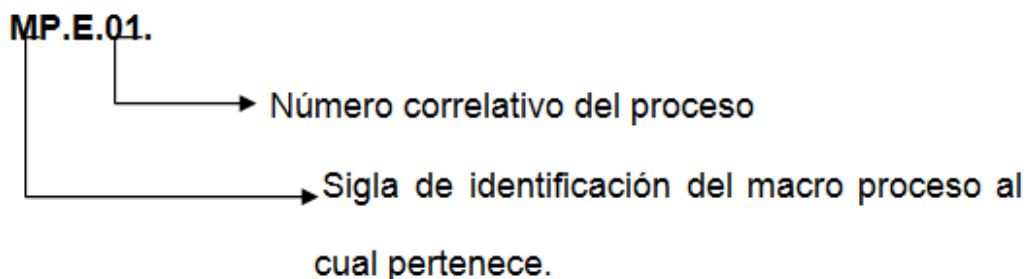


Fuente: Estrategia Competitiva de Michael Porter

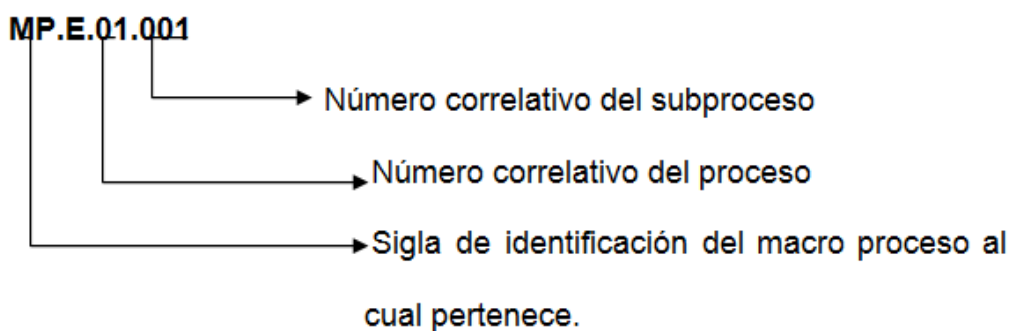
Jerarquización de procesos.

El inventario de procesos de una empresa de capacitación docente, al tomar como referencia GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”, indica que cuenta con 10 (diez) procesos y 14 (catorce) subprocesos, a fin de colocar objetivos a los procesos y subprocesos se le ha asignado un código a cada uno, de la siguiente manera:

Esquema de Codificación del Proceso:



Esquema de codificación del Subproceso:



Dentro de esta estructura, a continuación se presenta el inventario de procesos detallado, para cada uno de los procesos con identificador del área

Cuadro N 14: Inventario de procesos GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”

TIPO	CÓDIGO	PROCESO	CÓDIGO	SUBPROCESOS
ESTRATEGICOS	MP.E. 01	Planificación	MP.E. 01.001	Planeación Estratégica
OPERATIVOS	MP.O.01	Logística de Entrada	MP.O.01.001	Identificación de las necesidades de capacitación del cliente.
	MP.O.02	Operaciones	MP.O.02.001	Diseño de la propuesta de capacitación
	MP.O.03	Mercadotecnia y Ventas	MP.O.03.001	Negociación y Venta
	MP.O.04	Logística de Salida	MP.O.04.001	Aplicación de la Propuesta.
	MP.O.05	Servicio al Cliente	MP.O.05.001	Control de post venta
APOYO	MP.A.01	Infraestructura	MP.A.01.001	Contabilidad y Finanzas
	MP.A.02	Gestión de Recursos Humanos	MP.A.02.001	Análisis y descripción de puestos
			MP.A.02.002	Reclutamiento de personal
			MP.A.02.003	Contratación de personal
			MP.A.02.004	Evaluación de desempeño
			MP.A.02.005	Capacitación y Desarrollo
	MP.A.03	Gestión Tecnológica	MP.A.03.001	Administración de la Pagina Web
MP.A.03	Abastecimiento	MP.A.03.002	Adquisición de Provisiones e Insumos	


Fuente: GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”

Elaborado por: Enrique Calvache.

Diagramación de procesos propuestos

Los procesos diagramados a continuación corresponden a los macroprocesos operativos en donde se identifican las actividades primarias que agregan valor a la propuesta y es la razón de ser de la empresa. Además se diagraman los procesos de apoyo y son aquellos que dan soporte para el éxito de los procesos operativos.

MACRO PROCESOS OPERATIVO

		GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”	
		PROCEDIMIENTO	Código
		Investigación de los requerimientos del cliente	MP.O.01.001

I. OBJETIVO

Conocer las necesidades de capacitación de los clientes de Grupo ENLACE.

II. ALCANCE

Éste procedimiento es de aplicación a todas las solicitudes de servicio de capacitación de los clientes de la empresa GRUPO ENLACE.

III. RESPONSABLE

Gerencia del área administrativa

IV. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Solicitud de requerimiento de servicios de capacitación.

V. INDICADORES

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula
N° de Clientes Potenciales	Cantidad / Porcentaje	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes potencialmente identificados} / \text{N}^\circ \text{ de clientes analizados}) * 100$

VI. LÍMITES

Input	Output
Necesidades del cliente externo	Informe de investigación de mercado

VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

○ Investigación de Mercado

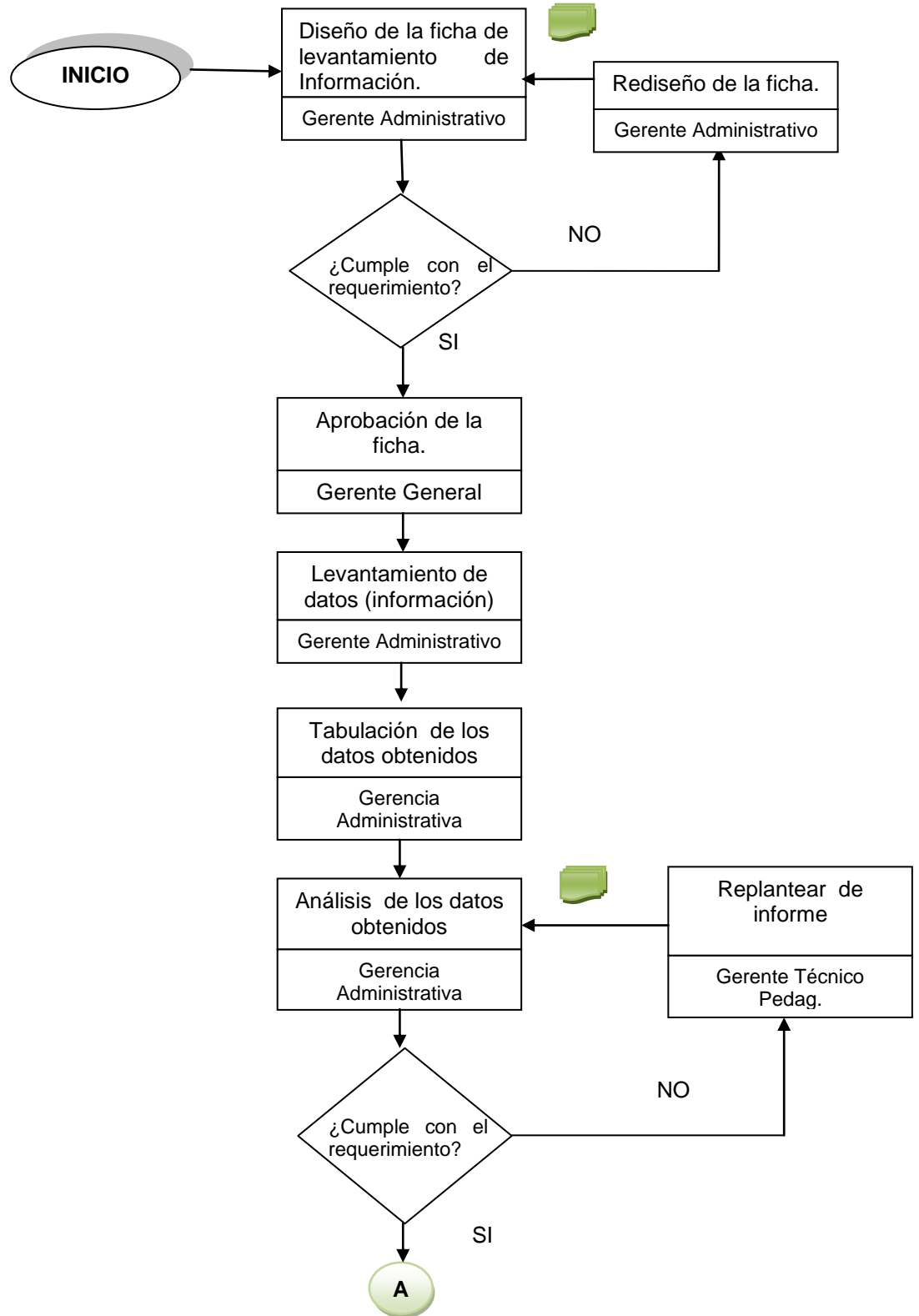
Es el proceso por el cual se adquiere, registra, procesa y analiza la información, respecto a los temas relacionados, como: clientes, competidores y mercado.

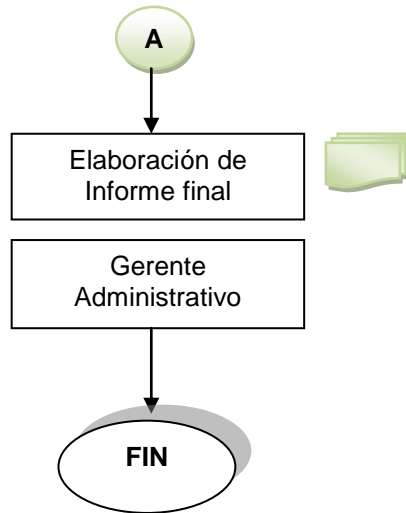
○ Competidores

Los competidores son personas que generan fricción en el mercado en la compra y venta de insumos, materia prima o mercadería.


VIII. DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO: Investigación de las Necesidades del Cliente





Aprobado por: Fecha: dd/mm/aa	Aprobado por: Gerencia General Fecha: dd/mm/aa	Fecha Vigente	Versión	Pág.
--	--	----------------------	----------------	-------------

		GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”	
		PROCEDIMIENTO	Código
		N° de la propuesta de capacitación	MP.O.02.001

I. OBJETIVO

Elaborar propuestas de capacitación según los requerimientos del mercado o de clientes específicos.

II. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación a todas las solicitudes de servicio de capacitación de los clientes de la empresa GRUPO ENLACE.

III. RESPONSABLE

Gerente Técnico - Pedagógico

IV. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Informe técnico – pedagógico de la propuesta de capacitación.

V. INDICADORES

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula
N° de Propuestas	Cantidad / Porcentaje	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de propuestas diseñadas}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes diagnosticados}} \right) * 100$

VI. LÍMITES

Input	Output
Informe de las necesidades del cliente externo	Propuestas técnico pedagógicas diseñadas

VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

○ Producto y/o servicio

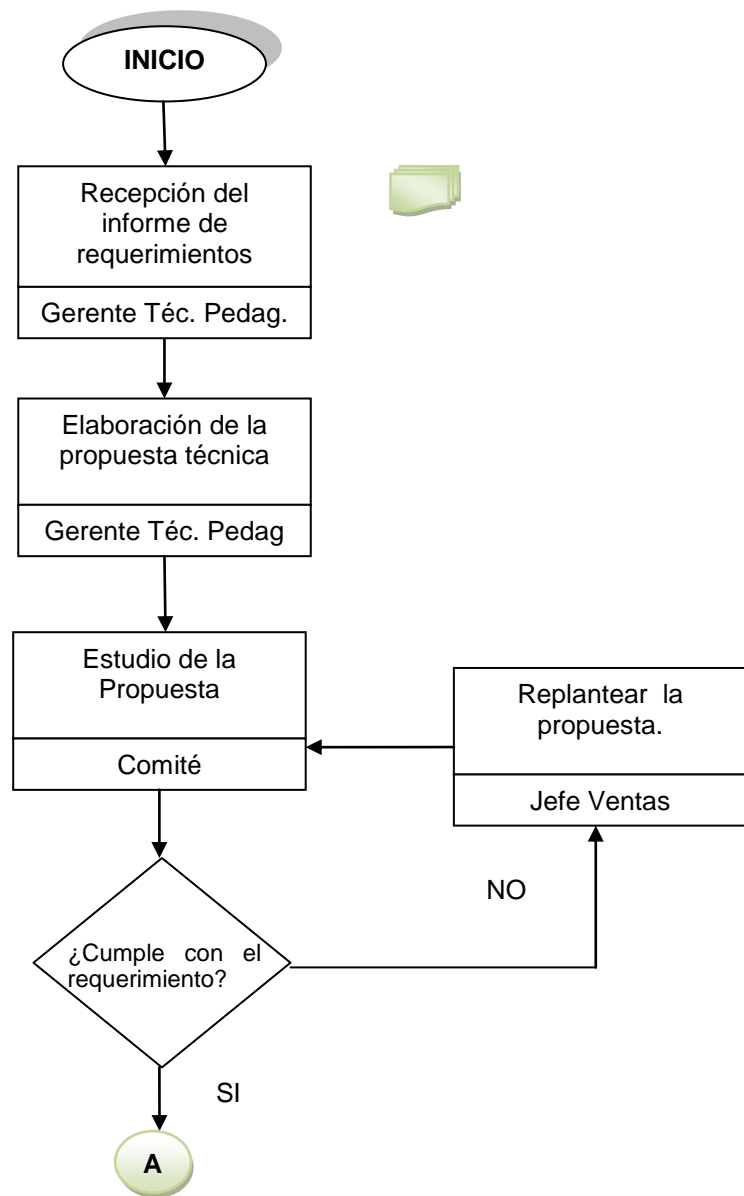
Un producto y/o servicio es un objeto el cual puede ser comprado o vendido, responde a una necesidad propia de un grupo de consumidores. Por otro lado, los servicios dicen relación con un grupo humano que se presta para satisfacer una necesidad de los consumidores, sin la necesidad de la existencia de un objeto o bien físico involucrado.

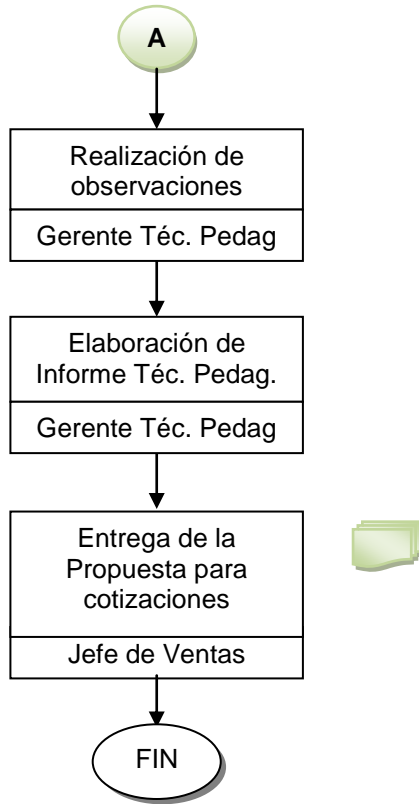
○ Propuesta de Negociación

Documento que reúne las condiciones necesarias para la exposición de un servicio y/o producto que cubra las necesidades del consumidor o cliente externo.

VIII. DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO: Diseño de la propuesta de capacitación





Aprobado por: Fecha: dd/mm/aa	Aprobado por: Gerencia General Fecha: dd/mm/aa	Fecha Vigente	Versión	Pág.
--	--	----------------------	----------------	-------------

		GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”	
		PROCEDIMIENTO	Código
		Negociación y Ventas	MP.O.03.001

I. OBJETIVO

Realizar el proceso de negociación y consolidar la venta.

II. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los docentes e instituciones educativas que requieren mejorar sus capacidades técnico – pedagógicas.

III. RESPONSABLE

Gerente Administrativo

IV. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Contrato con el cliente.

V. INDICADORES

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula
Nº de Clientes Identificados	Cantidad / Porcentaje	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes consolidados} / \text{N}^\circ \text{ de clientes identificados}) * 100$

VI. LÍMITES

Input	Output
Propuesta	Contrato de trabajo

VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

○ Clientes

Es la persona o empresa que accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

- **Ventas**

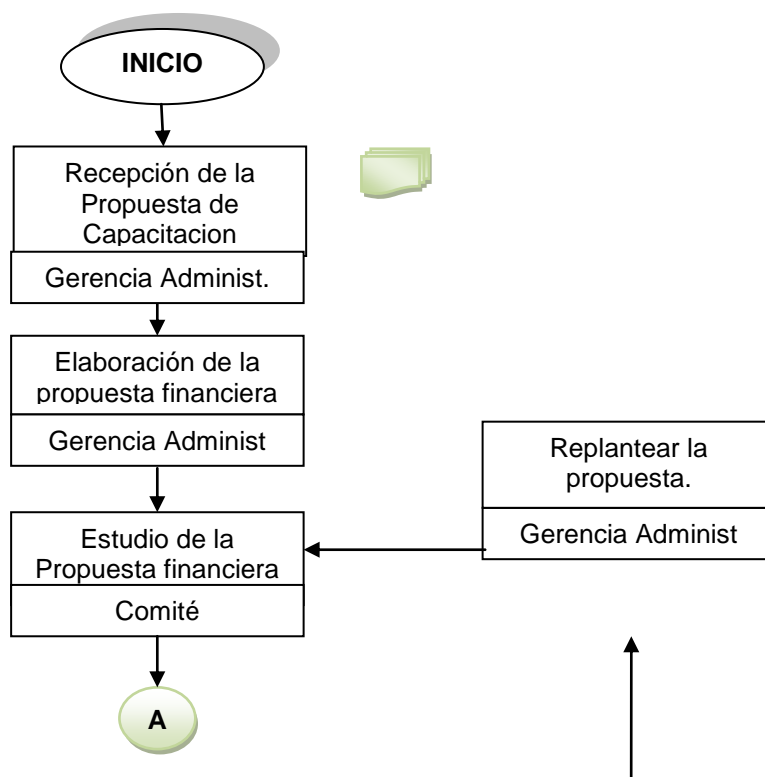
Cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

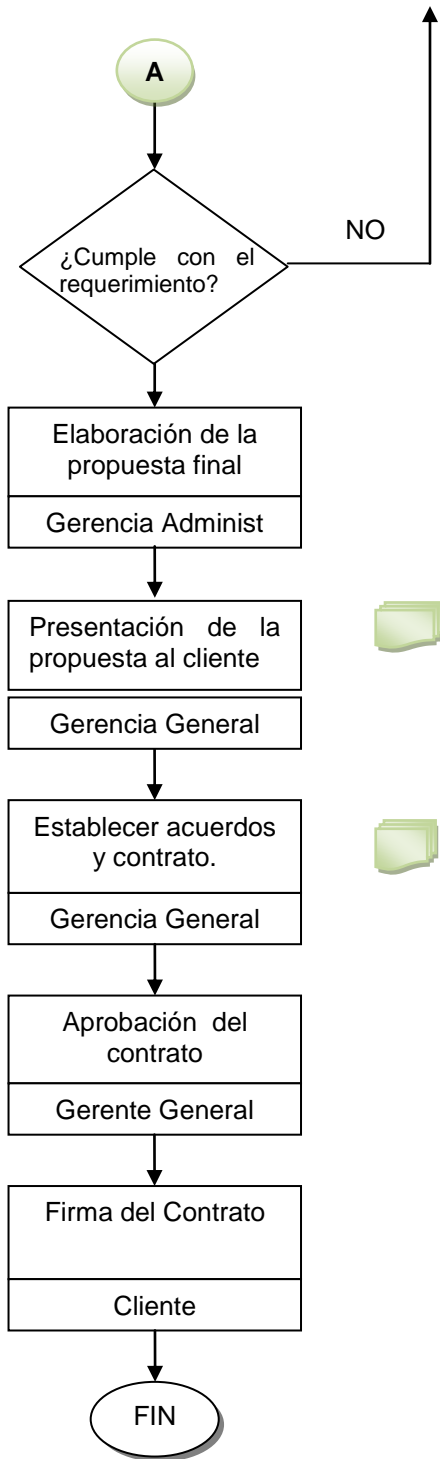
- **Negociación**

Proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.


VIII. DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO: Negociación y Ventas





Aprobado por: Fecha: dd/mm/aa	Aprobado por: Gerencia General Fecha: dd/mm/aa	Fecha Vigente	Versión	Pág.
--	--	----------------------	----------------	-------------

		GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”	
		PROCEDIMIENTO	Código
		Evaluación de la Propuesta	MP.O.04.001

I. OBJETIVO

Entrega del producto o servicio para dar satisfacción al cliente externo.

II. ALCANCE

Este procedimiento tiene alcance a todos los clientes que han firmado contrato y se han establecido parámetros de negociación para la entrega del producto o servicio.

III. RESPONSABLE

Gerente Técnico - Pedagógico

IV. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Programa de capacitación.

Evaluación docente

Evaluación del servicio y/o Producto

V. INDICADORES

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula
Nº de Contratos Consolidados	Cantidad / Porcentaje	$\frac{\text{(Nº de contratos satisfechos/ Nº de clientes consolidados)}}{100} *$

VI. LÍMITES

Input	Output
Propuesta de capacitación (especificaciones técnicas)	Evaluación del producto o servicio.

VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

○ **Producto**

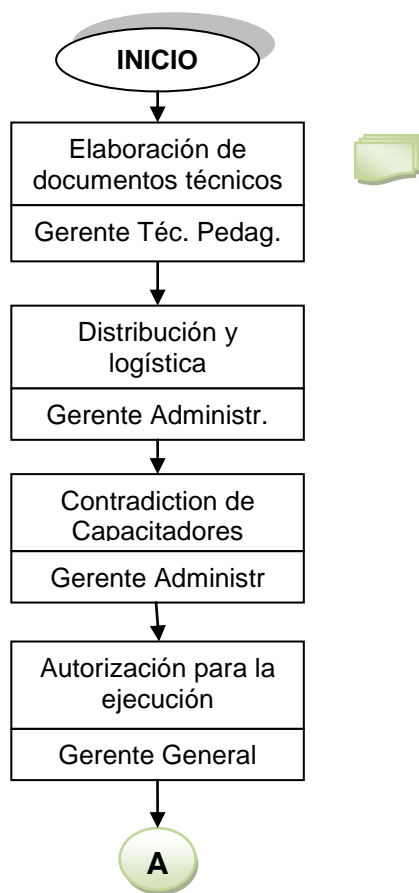
Un producto es el objeto que puede ser comprado o vendido, y que responde a una necesidad propia de un grupo de consumidores.

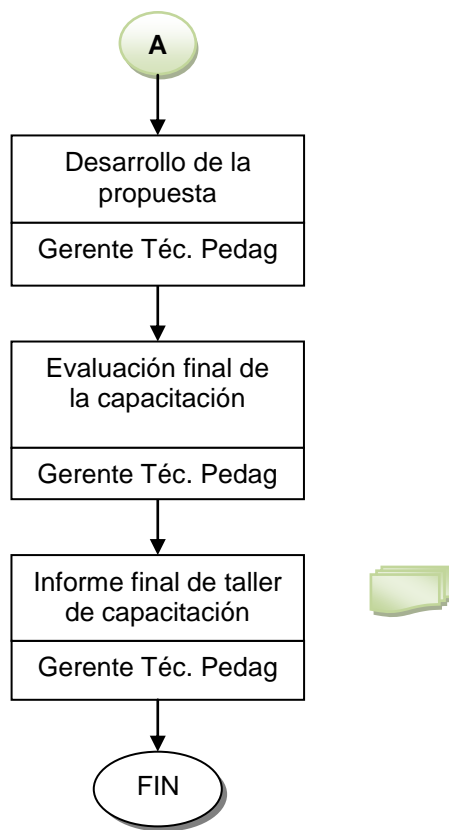
○ **Servicio**

Por otro lado, los servicios dicen relación con un grupo humano que se presta para satisfacer una necesidad de los consumidores, sin la necesidad de la existencia de un objeto o bien físico involucrado.

VIII. DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO: Aplicación de la Propuesta





Aprobado por: Fecha: dd/mm/aa	Aprobado por: Gerencia General Fecha: dd/mm/aa	Fecha Vigente	Versión	Pág.
--	--	----------------------	----------------	-------------

		GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”	
		PROCEDIMIENTO	Código
		Control de Post - Venta	MP.O.05.001

I. OBJETIVO

Conocer el nivel de satisfacción del cliente de los usuarios de los talleres de capacitación docente.

II. ALCANCE

Este procedimiento tiene como alcance el medir el nivel de satisfacción del cliente de los servicios de capacitación de la empresa GRUPO ENLACE.

III. RESPONSABLE

Gerente Técnico - Pedagógico

IV. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Formulario de Control de Post Venta.

V. INDICADORES

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula
N° de Clientes atendidos	Cantidad / Porcentaje	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos} / \text{N}^\circ \text{ de clientes atendidos}) * 100$

VI. LÍMITES

Input	Output
Listado de clientes atendidos en un periodo	Informe de satisfacción del cliente

VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

○ Satisfacción del Cliente

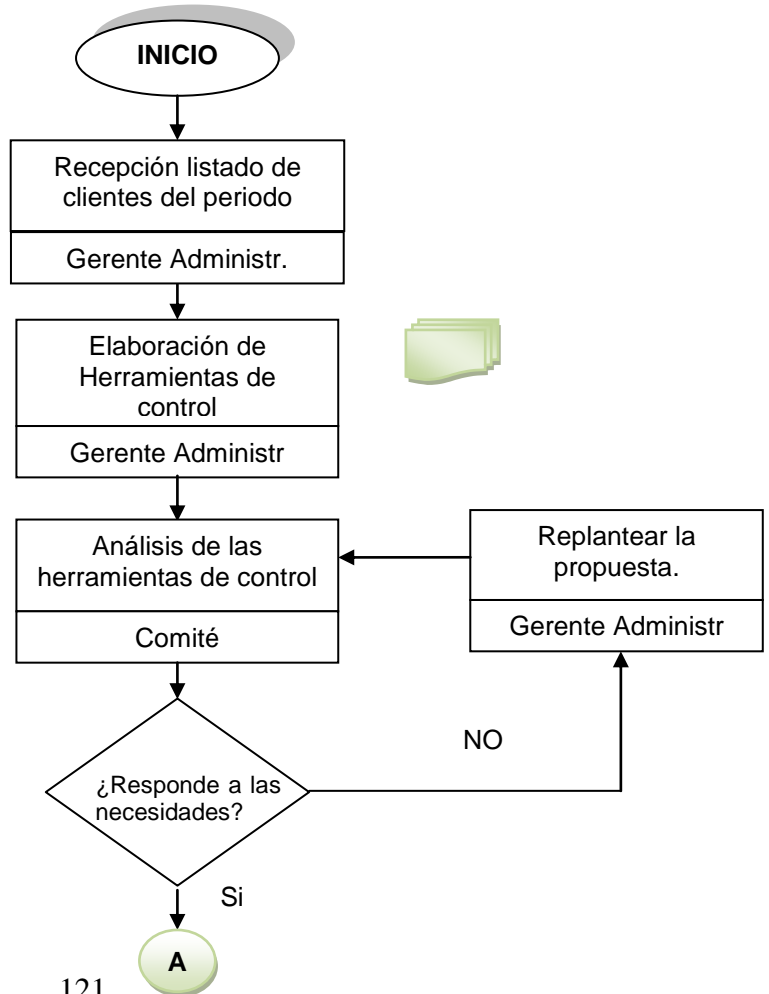
Nivel de conformidad de las personas al realizar una compra o utilizar un servicio.

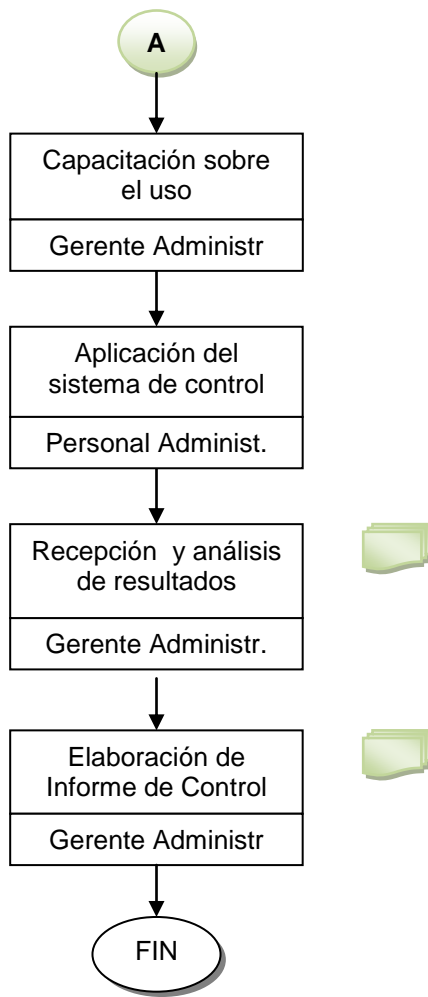
○ Post venta

Etapa comercial, que se realiza después de la venta para conocer el nivel de satisfacción del cliente, el estudio de post venta requiere una visión diferente de las ventas pero ambas se complementan aún si son distintas.

VIII. DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO: Control de Post - Venta





Aprobado por: Fecha: dd/mm/aa	Aprobado por: Gerencia General Fecha: dd/mm/aa	Fecha Vigente	Versión	Pág.
--	--	----------------------	----------------	-------------

MACRO PROCESOS DE APOYO

MP.O.01: Infraestructura

	GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”	
	PROCEDIMIENTO	Código
	Contabilidad y Finanzas	MA.01.001

I. OBJETIVO

Contabilizar las transacciones comerciales realizadas por la empresa, con la finalidad de establecer control sobre cada una de las transacciones contables.

II. ALCANCE

El presente proceso tiene cobertura a todas las transacciones contables ingresos, egresos, gastos a realizarse en la empresa de capacitación docente, caso en estudio GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”.

III. RESPONSABLE

Contador externo.

IV. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Documentos Contables (facturas, notas de egreso, vales de caja, cheques, y demás documentos que exija el proceso contable realizarlos).

V. INDICADORES

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula
N° de transacciones procesadas	Cantidad / Porcentaje	$\frac{\text{(N° de transacciones procesadas/ N° de clientes consolidados)}}{100} *$

VI. LÍMITES

Input	Output
Contrato del cliente	Estados Financieros

VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Balance:**

Estado financiero de una empresa, permite conocer la situación general de los negocios en un momento determinado y que coinciden también con una fecha determinada.

- **Capital:**

En términos económicos, se relaciona con un elemento productor de ingresos que no está destinado a agotarse ni consumirse, sino que, por el contrario, debe mantenerse intacto como parte generadora de nuevas riquezas. En la Ley de la Renta adquiere importancia, pues distingue entre rentas provenientes del capital y las que tienen origen en el trabajo.

- **Gasto:**

Desembolso en el que ha incurrido una empresa para obtener ingresos.

- **Ingresos:**

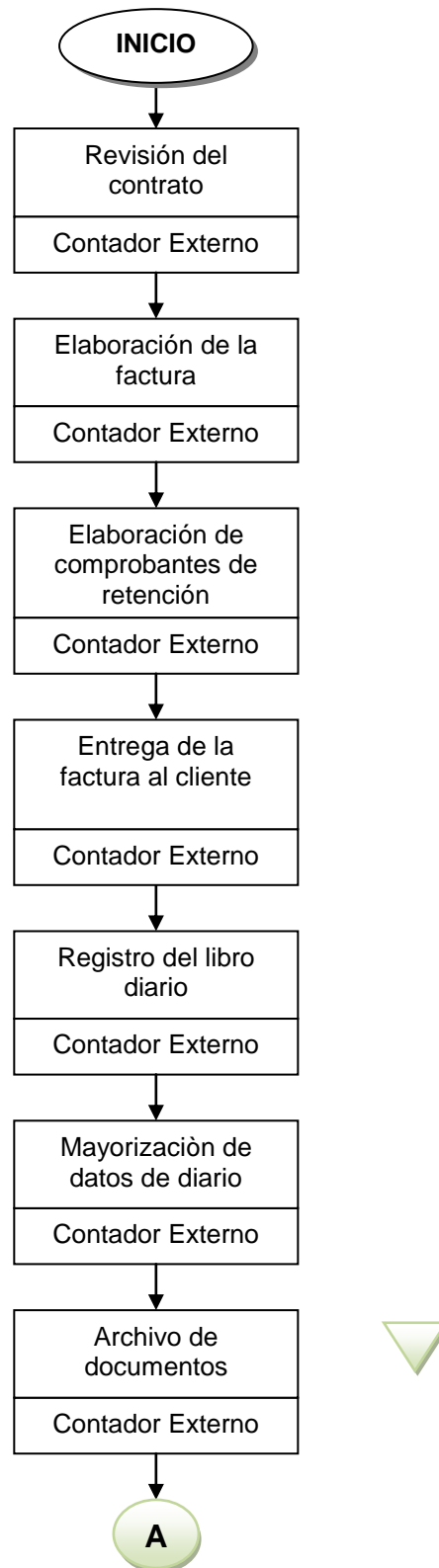
Un ingreso es el incremento de los activos o el decremento de los pasivos de una entidad, durante un periodo contable, con un impacto favorable en la utilidad o pérdida neta o, en su caso, en el cambio neto en el patrimonio

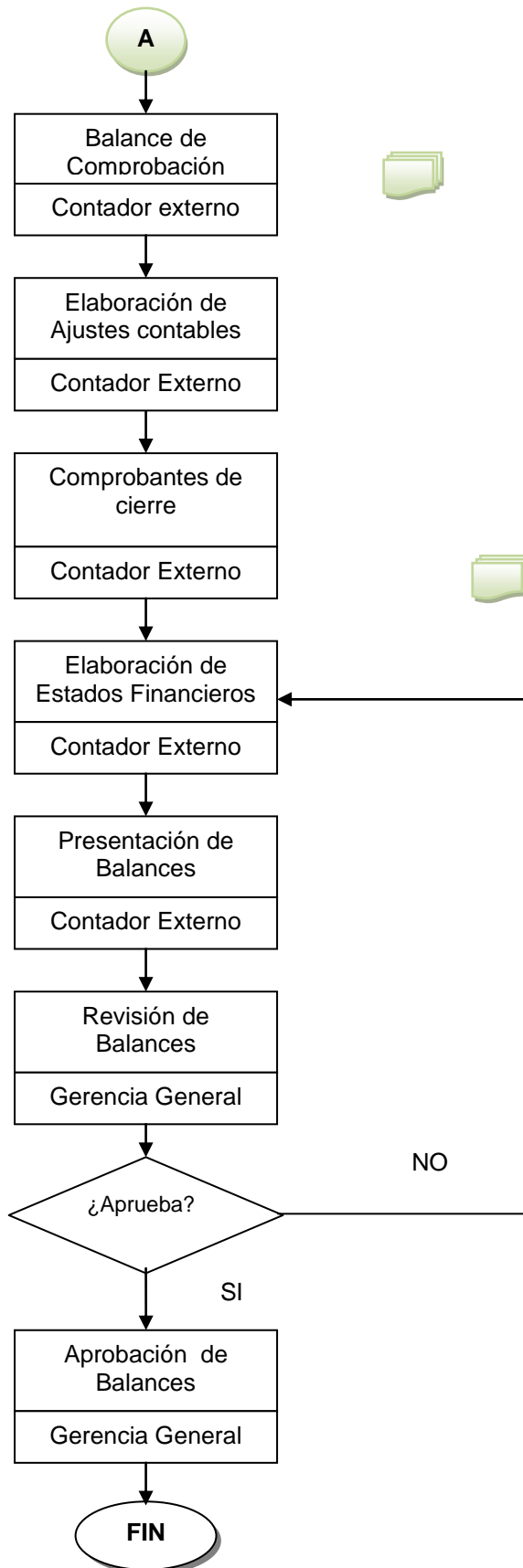
contable y, consecuentemente, en el capital ganado o patrimonio contable, respectivamente.

- **Utilidad**

La utilidad neta es, el valor residual de los ingresos de una entidad lucrativa después de haber disminuido sus gastos relativos, presentados en el estado de resultados, siempre que estos últimos sean menores a dichos ingresos, durante un periodo contable.

DIAGRAMA DE FLUJO – Proceso Contable





Aprobado por: Fecha: dd/mm/aa	Aprobado por: Gerencia General Fecha: dd/mm/aa	Fecha Vigente	Versión	Pág.
--	--	----------------------	----------------	-------------

MP.A.02: Gestión de Recursos Humanos

		GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”	
		PROCEDIMIENTO	Código
		Análisis y Descripción de Puestos	MA.02.001

I. OBJETIVO

Definir de una manera clara y sencilla las tareas a realizarse en un determinado puesto o cargo y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito al dar como resultado un documento llamado el *Perfil del puesto*.

II. ALCANCE

El alcance del procedimiento es determinar los perfiles de cargos requeridos para un desenvolvimiento eficiente y eficaz de la empresa.

III. RESPONSABLE

Gerente Administrativo

IV. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Formato de descripción de cargos.

Perfiles de cargos

V. INDICADORES

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula
N° de cargos requeridos	Cantidad / Porcentaje	$\frac{\text{(N° de cargos requeridos/ N° de Perfiles de puestos)}}{100} *$

VI. LÍMITES

Input	Output
Requerimiento de los cargos de cada área	Perfiles de cargos

VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

○ Resumen del Puesto de trabajo

Es la razón de ser del puesto. Constituye la misión del puesto y su objetivo. Sintetiza el propósito de todas las áreas claves de resultados, en términos de un QUE HACE y un PARA QUE generales.

○ Perfil de cargo

Constituyen el conjunto de conocimientos, experiencias, valores y características comportamentales factibles de observar y medir, necesarios para el desarrollo del puesto

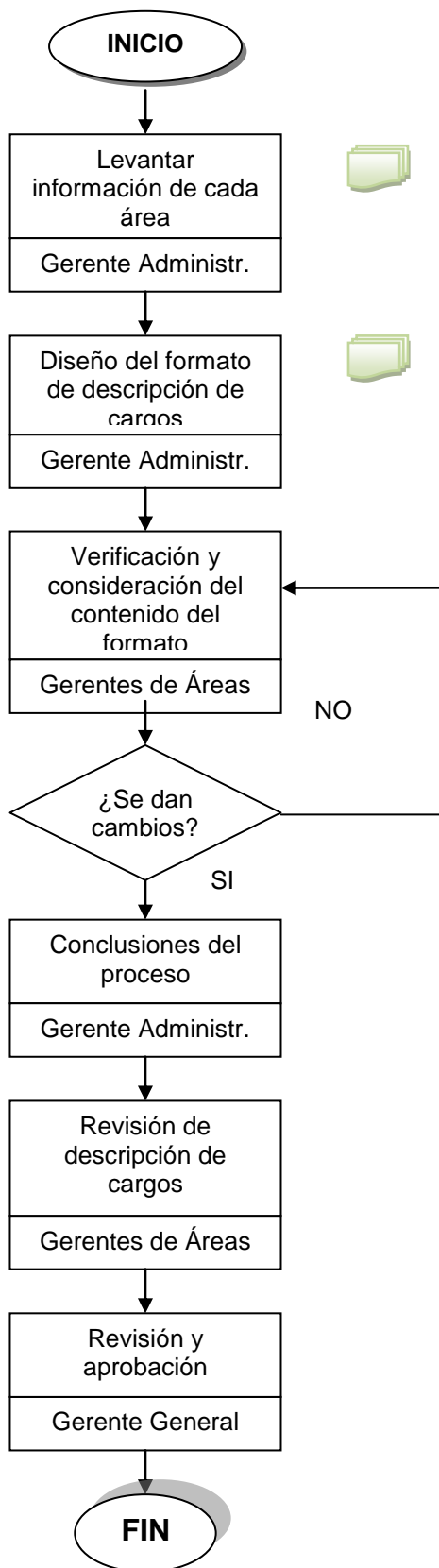
○ Ayudas de puestos

Describe los documentos de consulta o sustento para el ejercicio del puesto.


○ Cuestionario

Escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un/a entrevistador/a y en el que se han de anotar las respuestas de la persona entrevistada. A veces, la persona encuestada las puede contestar directamente en el cuestionario. Debe facilitar su posterior tabulación.

VIII. DIAGRAMA DE FLUJO



Aprobado por: Fecha: dd/mm/aa	Aprobado por: Gerencia General Fecha: dd/mm/aa	Fecha Vigente	Versión	Pág.
--	--	----------------------	----------------	-------------

	GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”	
	PROCEDIMIENTO	Código
	reclutamiento de Personal	MA.02.002

I. OBJETIVO

Captar personal competente e idóneo para cada uno de los perfiles de las empresas GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”.

II. ALCANCE

El presente procedimiento tiene alcance a todos y cada uno de los cargos existentes en la estructura organizacional de la empresa en estudio.

III. RESPONSABLE

Gerente Administrativo

IV. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Ficha de evaluación para reclutamiento de personal

V. INDICADORES

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula
Nº de aspirantes calificados	Cantidad / Porcentaje	$(\text{N}^\circ \text{ de aspirantes calificados} / \text{N}^\circ \text{ de aspirantes registrados}) * 100$

VI. LÍMITES

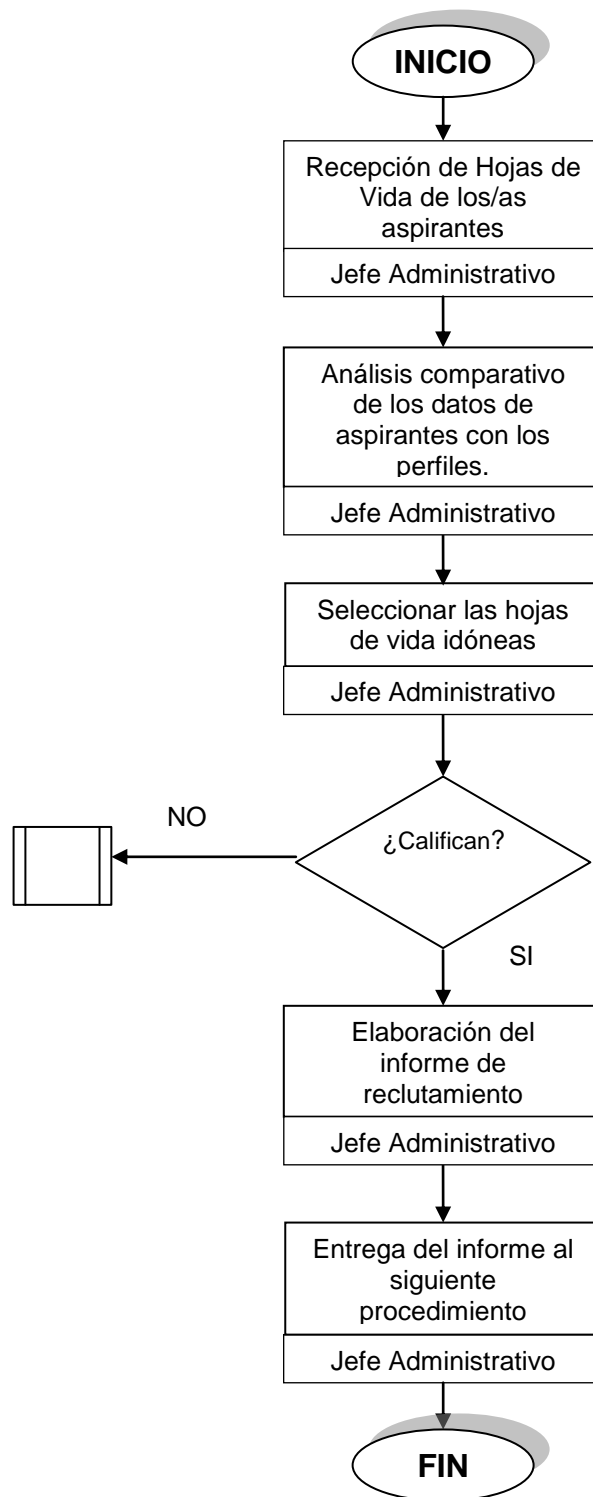
Input	Output
Ficha de requerimiento de cargo	Listado de aspirantes calificados

VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Reclutamiento

Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

DIAGRAMA DE FLUJO



Aprobado por: Fecha: dd/mm/aa	Aprobado por: Gerencia General Fecha: dd/mm/aa	Fecha Vigente	Versión	Pág.
--	--	----------------------	----------------	-------------

GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”	
	PROCEDIMIENTO
	Código
	Contratación de Personal
	MP.A.02.003

I. OBJETIVO

Contratar personal competente e idóneo para cada uno de las vacantes existentes en la empresa GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”.

II. ALCANCE

El presente procedimiento tiene alcance a todos y cada uno de aspirantes calificados y que hayan sido aprobados durante el proceso de reclutamiento existente en la estructura organizacional de la empresa en estudio.

III. RESPONSABLE

Gerente Administrativo

IV. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Listado de aspirantes calificados durante el proceso de reclutamiento.

Entrevista de eventos conductuales

V. INDICADORES

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula
Nº de aspirantes seleccionados	Cantidad / Porcentaje	$(\text{N}^\circ \text{ de aspirantes seleccionados} / \text{N}^\circ \text{ de cargos existentes}) * 100$

VI. LÍMITES

Input	Output
Registro y evaluación de aspirante calificado durante el proceso de reclutamiento	Contrato de trabajo con el aspirante calificado como competente

VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

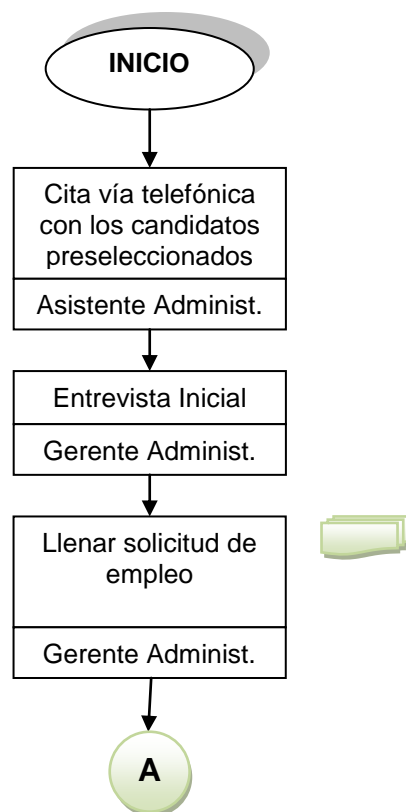
○ Entrevista de Selección

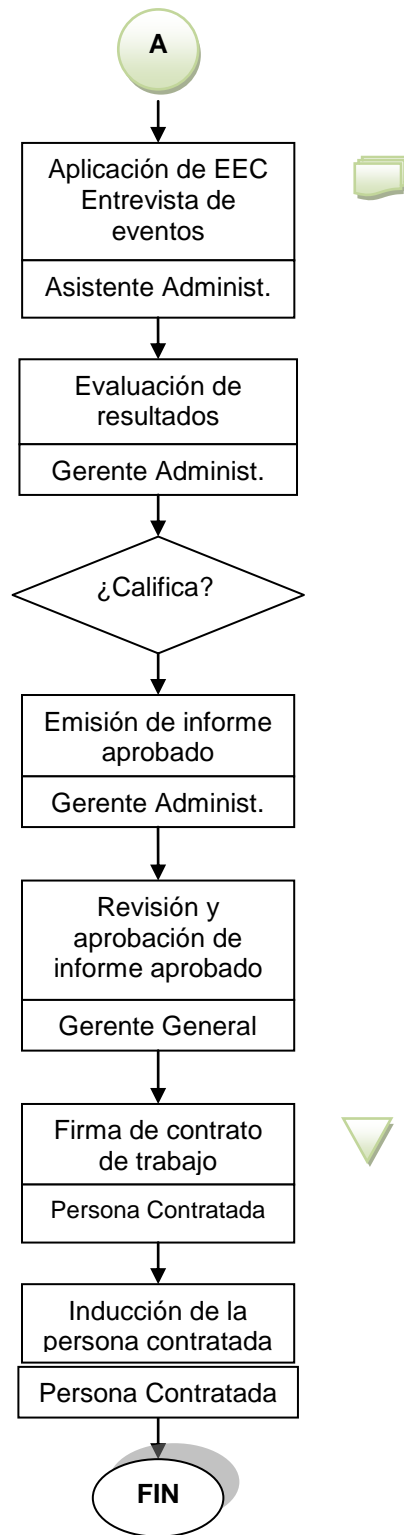
Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

○ Expediente de Regulación de Empleo


Proceso administrativo mediante el cual se modifican sustancialmente las condiciones de trabajo, o se finalizan las relaciones laborales de unos/as trabajadores/as.

VIII. DIAGRAMA DE FLUJO





Aprobado por: Fecha: dd/mm/aa	Aprobado por: Gerencia General Fecha: dd/mm/aa	Fecha Vigente	Versión	Pág.
--	--	----------------------	----------------	-------------

GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”	
	PROCEDIMIENTO
	Código
	MP.A.02.004

I. OBJETIVO

Evaluar las capacidades de los colaboradores, con la finalidad de mejorar su nivel de rendimiento y desarrollar

II. ALCANCE

El procedimiento de evaluación de desempeño se debe realizar en todos los ámbitos de la empresa, al cua a cada uno de sus colaboradores.

III. RESPONSABLE

Gerente Administrativo

IV. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Formularios de evaluación de desempeño.

V. INDICADORES

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula
Nº de empleados evaluados	Cantidad / Porcentaje	$(\text{N}^\circ \text{ de empleados evaluados} / \text{N}^\circ \text{ de empleados}) * 100$

VI. LÌMITES

Input	Output
Nómina de colaboradores de la empresa	Informe de evaluación de empleados en el periodo

VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

○ **Evaluación de desempeño:**

Proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones en la organización.

○ **Evaluación ex ante:**

Evaluación que se efectúa antes de poner en práctica una intervención para el desarrollo.

○ **Evaluación ex post:**

Evaluación de una intervención para el desarrollo que se efectúa una vez que ha concluido. Nota: Puede emprenderse inmediatamente o mucho después de su conclusión. La intención es identificar los factores de éxito o fracaso, evaluar la sostenibilidad de los resultados y las repercusiones, y extraer conclusiones que puedan ser útiles para otras intervenciones.

○ **Indicador de desempeño:**

Son herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado.

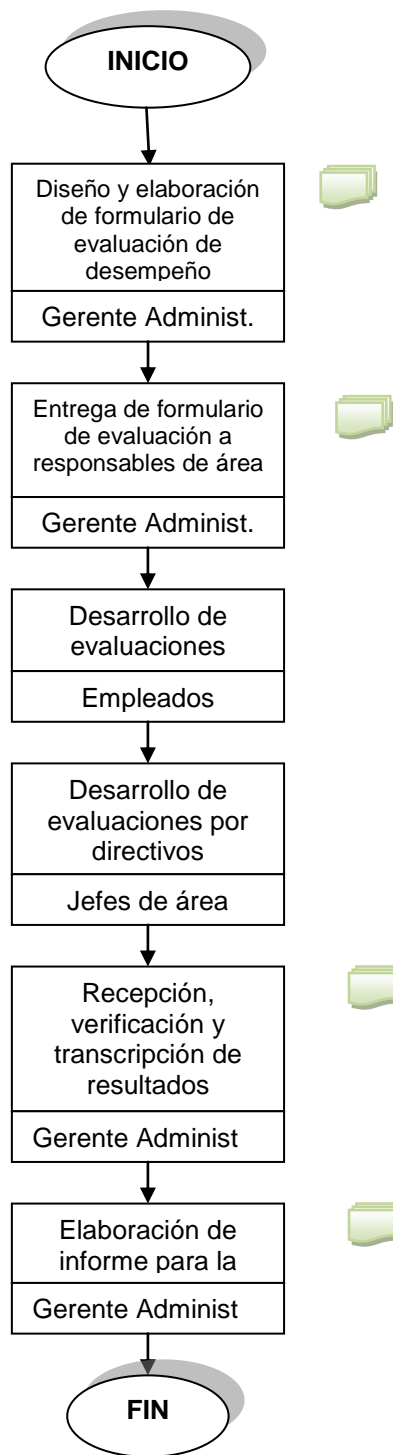
○ **Eficacia:**

Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, al tomar en cuenta su importancia relativa.

○ **Eficiencia:**

Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.

VIII. DIAGRAMA DE FLUJO



Aprobado por: Fecha: dd/mm/aa	Aprobado por: Gerencia General Fecha: dd/mm/aa	Fecha Vigente	Versión	Pág.
--	--	----------------------	----------------	-------------

GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”	
	PROCEDIMIENTO
	Código
	MP.A.02.005
Capacitación y Desarrollo	

I. OBJETIVO

La finalidad de éste procedimiento es actualizar los conocimientos y mejorar las capacidades técnicas de los colaboradores de la empresa de capacitación docente GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”

II. ALCANCE

Tiene alcance a todo el personal de planta que labora y presta su contingente profesional a la empresa.

III. RESPONSABLE

Gerente Administrativo

IV. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Plan anual de capacitación

V. INDICADORES

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula
Nº de empleados capacitados	Cantidad / Porcentaje	$(\text{N}^\circ \text{ de empleados capacitados} / \text{N}^\circ \text{ de empleados}) * 100$

VI. LÍMITES

Input	Output
Nómina de colaboradores de la empresa	Informe de evaluación de la capacitación de empleados

VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

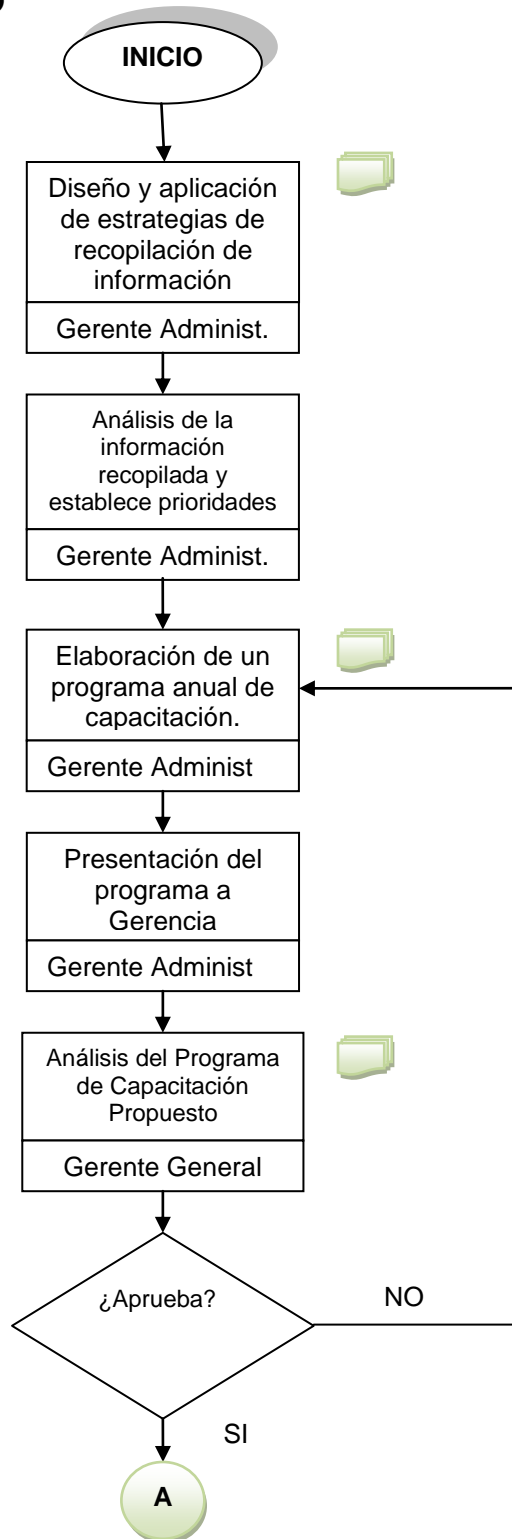
○ **Capacitación**

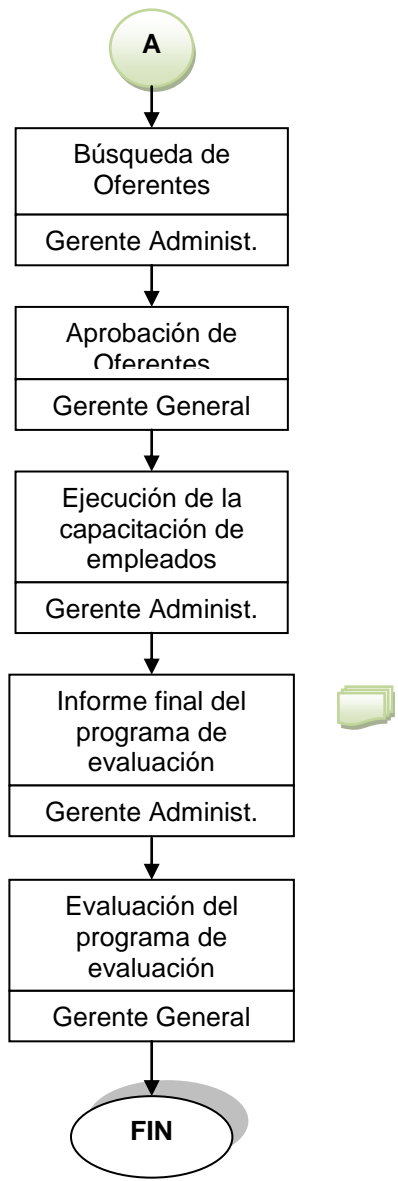
Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

○ **Entrenamiento**

Actividad que surge para abarcar al **efecto de entrenar**. Se trata de un procedimiento pensado para obtener conocimientos, habilidades y destrezas.

VIII. DIAGRAMA DE FLUJO





Aprobado por: Fecha: dd/mm/aa	Aprobado por: Gerencia General Fecha: dd/mm/aa	Fecha Vigente	Versión	Pág.
--	--	----------------------	----------------	-------------

FASE IV: Seguimiento y Control.

La fase de seguimiento y control es un eje transversal, misma que el administrador debe realizarlo desde la primera fase del modelo, para el efecto se proporciona herramientas como formularios para diseñar o rediseñar la misión, visión, y valores corporativos, se proporciona un manual de procedimientos tipo, durante el cual el administrador puede insertar herramientas de control tanto en los procedimientos administrativos como financieros-

Esto permite al empresario retro alimentar el proceso, al partir del concepto que los errores que se encuentran dentro de una organización se deben prevenir, a base de los **principios absolutos de la calidad de Crosby**, el cual sostiene que:

1. La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
2. El sistema de calidad es la prevención, hacer bien las cosas desde la primera vez.
3. El estándar de realización es cero defectos.

A continuación se proporciona un formato para el control de los procedimientos administrativos y financieros, el cual es susceptible de implementación en cualesquier área de las empresas en estudio.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA		FICHA DE CONTROL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO			
Nombre de la Empresa:		CENTRO DE CAPACITACION DOCENTE GRUPO ENLACE "ENLACEDIS"			
Macro Proceso		Gestión de Recursos Humanos		CODIGO:	MP.A. 02.
Tipo de Proceso		Apoyo			
Proceso		Análisis y Descripción de Puestos		CODIGO:	MA.02.001
Objetivo:		Definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto o cargo y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito da como resultado un documento llamado el <i>Perfil del puesto</i> .			
INPUT		Requerimiento de los cargos de cada área.		OUTPUT	Perfiles de cargos
Aplicado por:				Fecha:	dd/mm/aa
Nº	TAREAS	DOCUMENTOS	CUMPLE		OBSERVACIONES
1	Levantar información de cada área.	Formato de descripción de cargos.	SI	NO	
2	Diseño del formato de descripción de cargos.	Perfiles de cargos.			
3	Verificación y consideración del contenido del formato.				
4	Conclusiones del proceso.				
5	Revisión y aprobación.				
6					
Responsable:			Fecha de revisión y aprobación		dd/mm/aa
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">F. Nombre CC. N°</p>			Revisado y Aprobado por:		
			<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">F. Nombre CC. N°</p>		

CAPÍTULO V

ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

5.1. Generalidades.

El análisis costo – beneficio, permite establecer la relación entre los recursos económicos invertidos en el diseño e implementación de la propuesta con la finalidad de conocer el costo real de misma, y los beneficios que su aplicación genera en la empresa, ésta herramienta permite expresar numéricamente los resultados del proyecto, el cual es un cálculo de todos los costos y beneficios posibles asociados a él. También se utiliza para analizar sus efectos positivos o, por el contrario, los negativos.

Con el fin de justificar la implementación del Modelo de Gestión Administrativo con un enfoque basado en procesos, propuesto para las empresas cuya actividad económica va enfocada al desarrollo de capacidades técnico pedagógicas y su perfeccionamiento docente, caso específico GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”, es necesario considerar la inversión del know how del investigador y diseñador de la propuesta, se determina el indicador tiempo a través del referente **horas hombre**, así como la cantidad de recursos técnicos como internet, soportes magnéticos, recursos materiales como fuentes bibliográficos, material de oficina, entre otro, al tomar como referencia el indicador **número de recursos**. Además, se toma referencia los rubros invertidos en logística, movilización y finalmente el costo de la capacitación a los colaboradores de la empresa para la adecuada aplicación de la herramienta propuesta.

5.2. Costo del Proyecto.

El costo es la cantidad desembolsada para comprar o producir un bien. A continuación se puede ver el costo del modelo propuesto el cual asciende a \$ **2.579,00** (dos mil quinientos setenta y nueve dólares americanos), los cuales se consideran una inversión para el desarrollo de las empresas en estudio.

Cuadro No. Determinación de costos

Determinación de costos	Indicador	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Diseño de la propuesta				
Know How	Horas Hombre	60	30,00	1.800,00
Recursos tecnológicos	Cantidad	2	18,00	36,00
Recursos Materiales			5,00	15,00
- Papel Bon (resma)	Cantidad	2	4,20	8,40
- Tonner		1	40,00	40,00
Movilización (Combustible – Transporte)	Cantidad	10	15,00	150,00
Propuesta (documento físico dig)	Cantidad	1	40,00	40,00
Capacitación (implementación)				
Capacitación al personal	Hora	20	20,00	400,00
Refrigerios (Café y almuerzos)	Cantidad	6	10	60,00
Material de soporte	Cantidad	6	5	30,00
COSTO PROPUESTA				\$ 2.579,00

Elaborado por: Enrique Calvache

5.3. Beneficios de la propuesta.

La implementación del Modelo de Gestión Administrativo basada en procesos para las empresas de capacitación y perfeccionamiento docente, caso GRUPO ENLACE “ENLACEDIS” genera los siguientes beneficios:

Beneficios a corto plazo

- Les permite definir su direccionamiento estratégico, al establecer de manera técnica su misión, visión, valores corporativos.
- Proporciona al empresario una adecuada determinación de la estructura organizacional y funcional de su empresa.
- Determinar con claridad niveles jerárquicos, líneas de mando, tramos de control y diseñar su estructura organizacional.
- Promueve una adecuada distribución de las actividades, funciones en cada uno de los puestos de trabajo.
- Le permite al empresario tener una utilización eficiente de los recursos empresariales, tales como humanos, materiales, tecnológicos.
- Incrementa los conocimientos sobre la calidad.
- Estimula la búsqueda de la excelencia empresarial.
- Promueve la satisfacción del cliente actual y potencial.

Beneficios de largo plazo

- Le permite al empresario solventar la filosofía organizacional y transferir al cliente su imagen corporativa, a fin de lograr mayor posicionamiento en el mercado.
- Captación de nuevos clientes,
- Permite el crecimiento económico de las empresas que implementan el modelo propuesto.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.

Terminado el trabajo de investigación y elaborada una propuesta, que permita mejorar la posición de las empresas en estudio, se ha podido concluir que:

- Las empresa de capacitación y perfeccionamiento docente en su mayoría nacen por iniciativa de un grupo de profesionales especializados en su área con el fin de transferir sus conocimientos y actualizar a los demás profesionales que requieran, esto da origen a que se constituyan de manera empírica, es decir por el resultado de sus experiencias.
- Si de parte de ello, la investigación realizada revela que en un 39% de las organizaciones encuestadas administran de manera tradicional o en su defecto es decir el 46% no aplican ningún modelo de gestión administrativo, genera organizaciones verticales, con procesos de comunicaciones restringidas, y poco apoyo en los colaboradores.
- Con referencia a los resultados de la investigación, existe carencias en el habito de planificar, no existe aplicación de procedimientos administrativos y demás en las organizaciones.
- Carecen de documento de soporte de los procesos administrativos como son manuales de funciones, manuales de procedimientos, entre otros, Esto se contrapone a los documentos de exigencia legal como son Reglamento Interno y en escasas organizaciones existen Manuales de Salud y Seguridad Laboral, señala que los propietarios se preocupan por cumplir con lo reglamentario de acuerdo a la ley y las debilita competitivamente ante

las empresas de capacitación bien estructuradas.

- La empresa en estudio GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”, una vez diagnosticada permitió corroborar con lo identificado en la investigación de campo de las demás empresas, brinda al investigador el poder diseñar una propuesta tipo de fácil aplicación y adaptable a éste tipo de organizaciones.
- Se ha diseñado un Modelo de Gestión Administrativa, al partir sobre la necesidad de:
 - a. Generar una filosofía organizacional que permita dar una directriz a los administradores y transmitirlo a sus colaboradores.
 - b. Brindar una estructura organizacional en la que se establezcan con claridad niveles jerárquicos, líneas de mando, así como delinear claramente tramos de control.
 - c. Establecer que es importante en este tipo de empresas organizar y delegar tareas, funciones de manera clara y bien definidas por cuanto se optimizan recursos, se genera un clima organizacional estable fundamentado en una comunicación efectiva, debido a que este tipo de empresas carecen de manuales de procedimientos.
- El Modelo de Gestión Administrativo propuesto es una herramienta de gestión que ayudará a las organizaciones cuya actividad está enfocada a la capacitación y perfeccionamiento docente, que por su tamaño y falta de conocimiento de sus propietarios en gestión administrativa, a mejorar la administración, conduciéndolas a ser más competitivas y a permanecer vivas en el mercado cambiante, que en la actualidad les exige ser competitivos e innovadoras.

- Una vez establecidos los costos que incurren en el diseño del modelo propuesto, se pudo establecer que existe mayores beneficios tanto a corto como a largo plazo, por esto representará a los propietarios de los centros de capacitación y perfeccionamiento docente una inversión de rápida recuperación.

6.2. Recomendaciones

Una vez concluido el proceso de investigación y elaborada la propuesta se puede recomendar que:

- Es imperante la necesidad de entregar a los propietarios y administradores de los centros de capacitación y perfeccionamiento docente un Modelo de Administración genérico que les permita ser más competitivos.
- Se recomienda que el modelo debe ser aplicado de manera consciente desde la primera fase, y de manera progresiva para obtener mejores y mayores resultados.
- Toda organización que aplique el modelo propuesto debe realizar procesos de retroalimentación de su aplicabilidad para alcanzar la mejora continua de su organización.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha Alicia (2009). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*, Ediciones Gránica S.A.
- Chiavenato, Idalberto,(2007) *Administración en los nuevos tiempos,* tercer edición, McGraw-Hill, Bogotá – Colombia.
- Chiavenato, Idalberto,(2007). *Administración de Recursos Humanos*, Octava edición, Chiavenato Idalberto, México.
- David, Fred (2008) *Conceptos de la Administración Estratégica*, décimo primera edición, Pearson Educación, México.
- Hurtado, C. Darío (2008). *Principios de Administración*, Instituto Tecnológico Metropolitano, Medellín - Colombia
- Kotler, Philip, Armstrong Gary, (2008) *Marketing* Printice Hall, Mexico.
- Luis Muñiz. *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. 3era Edición
- Muñiz, Luis (2008). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. 3era Edición
- OEI - Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura Ministerio de Educación. *Organización y Estructura de la Formación Docente en Iberoamérica*.
- Pérez Fernández de Velasco José Antonio (2012) *GESTION POR PROCESOS* Quinta edición, ESIC Editorial.
- PRELAC - Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe, La Habana (2002),

- Robbins, P. Stephen, (2009) *Comportamiento Organizacional*, décimo tercera edición, Pearson Educación, México.
- Stanton, Etzel y Walter. (2007) *Fundamentos de Marketing*, decima cuarta edición, Editorial: McGraw Hill Interamericana.
- Thompson, Arthur y Strickland III, A. J., (2007) *Administración Estratégica, textos y casos*, Pearson Educación, México.
- UNESCO (2004) Oficina Regional de Educación.

Linkografía

- <http://www.setec.gob.ec>
- http://sime.educacion.gob.ec/Modulo/SIPROFE/index.php?mp=9_0#
- <http://books.google.com.ec/books?id=qbDaVMS6uhUC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+procesos+empresariales&hl=es&sa=X&ei=ySgbUdfdN4ne8wS1soHQAQ&ved=0CDkQ6AEwAg#v=onepage&q=gestion%20de%20procesos%20empresariales&f=false>

ANEXOS

CENTROS DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DOCENTE REGISTRADOS SETEC

Anexo N. 1

1. CORPORACION DESARROLLO CULTURAL INTEGRAL-QUITO

TELEFONO: 2438774

DIRECCION: Av. Colon y Ulloa, piso 4 of. 405, edif, Fierro |s/n

FECHA RESOLUCION: 2012-06-01 00:00:00.0

NUMERO RESOLUCION: 041-SETEC-RA-2012-AC

TIPO ACREDITACION: CAPACITACION Y COMPETENCIAS LABORALES

2. EATA - FUNDACION EZEQUIEL AURELIANO TORRES ARROYO - QUITO

TELEFONO: 2-457-970

DIRECCION: CALLE ISLA SEYMUR Y PIO VALDIVIESO, SECTOR JIPIJAPA
|N45 58

FECHA RESOLUCION: 2012-08-28 00:00:00.0

NUMERO RESOLUCION: SETEC-RA-081-2012-AC

TIPO ACREDITACION: CAPACITACION Y COMPETENCIAS LABORALES

3. FISE FUNDACION SOCIAL FIALLO SERRANO

TELEFONO: 2540055

DIRECCION: CUERO Y CAICEDO OE1-76 Y AV 10 DE AGOSTO |OE1-76

FECHA RESOLUCION: 2012-07-27 00:00:00.0

NUMERO RESOLUCION: SETEC-RA-066-2012-AC

TIPO ACREDITACION: CAPACITACION Y COMPETENCIAS LABORALES

4. FUNDACION COACHING EMPRESARIAL

TELEFONO: 2502048

DIRECCION: Polonia y Vancouver |N30-83

FECHA RESOLUCION: 2012-06-01 00:00:00.0

NUMERO RESOLUCION: 040-SETEC-RA-2012-AC

TIPO ACREDITACION: CAPACITACION Y COMPETENCIAS LABORALES

5. FUNDACIÓN DE AMPARO Y FORMACION INFANTIL PADRE JOSE KENTENICH - QUITO

TELEFONO: 023201829

DIRECCION: JOSE BERRUTIETA S/N Y AV. OCCIDENTAL. BARRIO LA
COMUNA |FECHA RESOLUCION: 2012-08-03 00:00:00.0

NUMERO RESOLUCION: No. SETEC-RA-067-2012-AC

TIPO ACREDITACION: CAPACITACION Y COMPETENCIAS LABORALES

6. FUNDACIÓN RSA CAPACITACION - QUITO

TELEFONO: 02 2458205

DIRECCION: ISLA PINZÓN N43-122 ENTRE LOUVRE Y VICTOR HUGO |-
FECHA RESOLUCION: 2012-09-06 00:00:00.0
NUMERO RESOLUCION: SETEC-RA-084-2012-AC
TIPO ACREDITACION: CAPACITACION Y COMPETENCIAS LABORALES

7. FUNDACIÓN TECNOECUATORIANO

TELEFONO: 2464516
DIRECCION: Eduardo Salazar Gómez y Martínez Mera |E14-24
FECHA RESOLUCION: 2012-06-26 00:00:00.0
NUMERO RESOLUCION: SETEC-RA-056-2012-AC
TIPO ACREDITACION: CAPACITACION Y COMPETENCIAS LABORALES

**8. FUNDECOM - FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS - QUITO**

TELEFONO: 2252717
DIRECCION: AV. MARIANA DE JESUS y Martin de Utreras |OE5-169
FECHA RESOLUCION: 2012-10-04 00:00:00.0
NUMERO RESOLUCION: SETEC-RA-091-2012-AC
TIPO ACREDITACION: CAPACITACION Y COMPETENCIAS LABORALES

**9. ICAPI - INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA
DE PICHINCHA - QUITO**

TELEFONO: 2436995
DIRECCION: Av. Amazonas y Atahualpa. Centro de Exposiciones Quito |S/N
FECHA RESOLUCION: 2012-07-17 00:00:00.0
NUMERO RESOLUCION: SETEC-RA-063-2012
TIPO ACREDITACION: CAPACITACION Y COMPETENCIAS LABORALES

10. IDEASCONSUTING CIA.LTDA.

TELEFONO: 2254832
DIRECCION: FAUSTINO SARMIENTO N39-41 Y PORTETE |3941
FECHA RESOLUCION: 2012-02-29 00:00:00.0
NUMERO RESOLUCION: 010
TIPO ACREDITACION: CAPACITACION Y COMPETENCIAS LABORALE

**11. LÍDERES - CORPORACIÓN LÍDERES PARA FORMACION Y
CAPACITACION EMPRESARIAL - QUITO**

TELEFONO: 022221520
DIRECCION: LA NIÑA Y 6 DE DICIEMBRE Edif. MULTICENTRO Of. 1001-
1002 |
FECHA RESOLUCION: 2012-05-24 00:00:00.0
NUMERO RESOLUCION: SETEC-RA-032-2012-AC
TIPO ACREDITACION: CAPACITACION Y COMPETENCIAS LABORALES



Universidad Tecnológica Israel

ENCUESTA

Anexo N° 2

Objetivo:

Diseñar la filosofía organizacional de la empresa la empresa **GRUPO ENLACE** “*ENLACEDIS*”.

Dirigida a; Directivos y colaboradores de la empresa **GRUPO ENLACE** “*ENLACEDIS*”.

Estimados directivos y colaboradores de la empresa **GRUPO ENLACE** “*ENLACEDIS*”, a continuación hago llegar a ustedes una serie de interrogantes, que me permitirán diseñar la misión y la visión de la empresa, por lo que agradezco la respuesta clara y concisa.

1. DISEÑO DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL

¿Qué necesidades trata de satisfacer GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”,, externa e internamente?



Universidad Tecnológica Israel

¿Cuál es la razón de ser de GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”, sus valores?

¿Qué pretende lograr GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”?

¿Qué camino seguirá GRUPO ENLACE “ENLACEDIS”, para lograr su visión?

¿Cuándo tienen pensado lograr esta visión?

2. DISEÑO DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL

¿Qué tipo de empresa es GRUPO ENLACE “ENLACEDIS” y cuál es la actividad que realiza?



Universidad Tecnológica Israel

¿Qué tipo de servicios ofrece GRUPO ENLACE “ENLACEDIS y cuáles son los beneficios que otorgan las mismas?

¿Qué mercados o segmentos atiende GRUPO ENLACE “ENLACEDIS?

¿Qué objetivos a largo plazo persigue GRUPO ENLACE “ENLACEDIS?

¿De qué manera GRUPO ENLACE “ENLACEDIS contribuye a sus asociados y a la comunidad?
