

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA DE UN PLAN DE ORDENAMIENTO PARA LA MEJORA DE LOS
PROCESOS EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE
LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

TRABAJO PRESENTADO POR:

DIAZ RAMOS, BRUNO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE 2006

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA:	Dra. María Isabel Rodríguez.
VICE-RECTOR ACADEMICO:	Ing. Joaquín Orlando Machuca Gómez.
VICE-RECTORA ADMINISTRATIVA:	Dra. Carmen Elizabeth Rodríguez de Rivas.
SECRETARÍA GENERAL:	Lic. Alicia Margarita Rivas Lemus.
FISCAL GENERAL:	Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda.
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS:	Lic. Nelson Boanerges López Carrillo.

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DECANO:	MSc. Marcelino Mejía González.
VICE-DECANO:	Lic. Nelson de Jesús Quintanilla.
SECRETARIA GENERAL:	Lic. Lourdes Elizabeth Prudencio Coreas.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

JEFE DEL DEPARTAMENTO:	MSc. Arnoldo Orlando Sorto Martínez.
COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACION:	Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto.
DOCENTE DIRECTOR:	Lic. Juan David Reyes Salazar.
ASESOR EN METODOS DE INVESTIGACIÓN:	Lic. Luis Alonso Argueta Interiano.

DICIEMBRE 2006

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso: Por ser el centro y motor de mi existencia.

A la Virgen Santísima: Por ser mi abnegada Madre celestial y pilar fundamental de mi vida.

A Mi Madre: Por su incansable sacrificio y apoyo en todo momento.

A Mi Padre: Por su apoyo, amor y comprensión en los momentos que más lo necesité.

A Mis Hermanas: Por contribuir con su apoyo y amor en cada momento de mi vida.

A Toda Mi Familia: Por brindarme su apoyo siempre que lo necesité.

A mis Amigos, compañeros y hermanos de mil batallas, por su afecto, amistad, conocimientos y por el mutuo apoyo que nos hemos brindado siempre.

BRUNO DÍAZ RAMOS.

ÍNDICE.

Contenido.	Pág.
Introducción.....	i
CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema	
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Justificación.....	6
1.3. Delimitaciones.....	6
1.3.1 Delimitación Espacial.....	6
1.3.2 Delimitación Temporal.....	6
1.4. Objetivos de la Investigación.....	6
1.5. Tipo de Investigación.....	7
1.5.1 Complejidad.....	7
1.5.2 Rigurosidad.....	7
1.6. Sistema de Hipótesis.....	8
1.6.1 Hipótesis General.....	8
1.6.2 Hipótesis Específica.....	8
1.6.3 Hipótesis de Nulidad.....	8
1.6.3.1 Hipótesis General Nula.....	8
1.6.3.2 Hipótesis Especificas Nulas	9

CAPÍTULO II: Fundamentación Teórica.

2.1. Generalidades de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.....	10
2.1.1. Antecedentes.....	10
2.1.2. Misión y Visión.....	13
2.1.3. Marco Legal.....	14
2.1.4. Estructura Organizativa de La Facultad Multidisciplinaria Oriental.....	15
2.2. El Ordenamiento Administrativo.....	16
2.2.1 Elementos Fundamentales del Ordenamiento Administrativo.....	18
2.2.2 Orígenes del Ordenamiento Administrativo.....	18
2.2.2.1 Orígenes y evolución de la Calidad y la Reingeniería de Procesos.	19
2.3. Principales Técnicas Aplicadas para lograr el Ordenamiento Administrativo.....	21
2.3.1 La Gestión de la Calidad.....	21
2.3.1.1 Partes integrantes de un Sistema de Gestión de Calidad.....	23
2.3.1.2 Manual de Calidad.....	23
2.3.1.3 Manual de Procedimientos.....	24
2.3.1.4 Planificación Estratégica y Despliegue de la Calidad.....	25
2.3.1.5 Trabajo en Equipo.....	28
2.3.1.6 El Proceso de Mejora Continua.....	29

2.3.1.7	Principios Elementales.....	30
2.3.1.8	Progreso del Significado de la Gestión de Calidad Total.....	31
2.3.1.9	Como Realizar la Gestión de Calidad.....	32
2.3.2.	La Reingeniería de Procesos.....	34
2.3.2.1	Que es la Reingeniería de Procesos.....	34
2.3.2.2	Instrumentos y Técnicas de la Reingeniería de Procesos.....	36
2.3.2.3	Principios de la Reingeniería de Procesos.....	37
2.3.2.4	Características de la Reingeniería de Procesos.....	38
2.3.2.5	Metodología de la Reingeniería de Procesos.....	38
2.3.2.6	La Tecnología de la Información en la Reingeniería de Procesos.....	40
2.3.2.7	Errores Comunes en la Reingeniería de Procesos.....	40
2.3.2.8	Reingeniería de Procesos y Gestión de Calidad.....	41
2.3.2.9	El Papel de la Gerencia.....	41
2.4.	La Gestión de la Calidad aplicada al mejoramiento de la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Oriental.....	42
2.4.1	El Concepto de Calidad y la Universidad.....	42
2.4.2	La Gestión de Calidad y la Universidad.....	44
2.4.3	Ventajas de la Gestión de Calidad para la Universidad.....	48
2.4.4	Principales Obstáculos para la Implementación de la Gestión de Calidad en los Procesos Administrativos de la Universidad.....	49

2.4.5 Pasos Previos a la Aplicación de la Gestión de Calidad.....	51
2.4.6 Necesidad de Mejorar la Calidad dentro de las	
Universidades Públicas.....	52
2.4.6.1 Incremento en la Matrícula.....	53
2.4.6.2 Incremento en el Número de Universidades.....	54
2.4.6.3 Desconocimiento de la Calidad y Pertinencia	
Institucional en la Universidad.....	55
2.4.6.4 Disminución Real de la Inversión Pública en	
Educación Superior... ..	55
2.4.6.5 Globalización de la Educación Superior.	56
2.4.7 Herramientas que brindara el manejo de la Calidad para	
La Universidad.....	65
 CAPÍTULO III. Colecta y Tratamiento de Datos	
3.1 Población y Muestra.....	68
3.1.1 Población.....	68
3.1.2 Muestra.....	69
3.2 Técnicas para la Recolección de Datos.....	71
3.3 Instrumento de Recolección de Datos.....	71
3.4 Procesamiento de Datos.....	72
3.5 Modelo Matemático Estadístico.....	72
3.6 Presentación, análisis e interpretación de datos obtenidos.....	73
3.7 Prueba de Hipótesis.....	165



3.8 Diagnóstico de la Funcionalidad de las Unidades Administrativas de la FMO.....	177
3.8.1 Funciones de cada Unidad Administrativa de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.....	177
3.8.2 Diagnostico.....	193
CAPÍTULO IV. Conclusiones y Recomendaciones	
5.1 Conclusiones.....	191
5.2 Recomendaciones.....	192
CAPÍTULO V. Propuesta	
5. Propuesta de un Plan de Ordenamiento para la Mejora de los Procesos en las Unidades Administrativas de la F.M.O.....	200
Bibliografía.....	247
Anexos.....	249



INTRODUCCIÓN.

Las instituciones publicas, en las cuales la toma de decisiones juega un papel muy importante para el desempeño y la pertinencia de las mismas, de cara a una sociedad globalizada que cada vez exige servicios de calidad, necesitan contar con insumos adecuados resultantes de cada uno de sus procesos, a fin de no dar pasos en falso en la búsqueda del cumplimiento de su misión.

La Universidad de El Salvador tiene la misión de formar profesionales altamente cualificados, capaces de impulsar el desarrollo del país, convirtiéndose en agentes de cambio social y económico; para ello la universidad necesita implementar una filosofía de excelencia en todas sus actividades, las cuales repercuten directamente en el usuario (los estudiantes) y en la sociedad.

Una educación con calidad no solo implica una correcta generación de conocimientos, sino también debe incluir todas aquellas actividades y procesos administrativos que inciden directa o indirectamente en la calidad de sus servicios, procesos que van desde que el estudiante ingresa a la universidad hasta que se gradúa; por tal motivo debe estudiarse y desarrollarse las acciones capaces de construir un verdadero orden administrativo, privilegiando la calidad en la atención y servicios al usuario (los estudiantes).

El presente trabajo es la “Propuesta de un plan de ordenamiento para la mejora de los procesos en las unidades administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental; en donde se presenta el planteamiento del problema; la justificación, en la cual se establece la motivación y el por que .de la investigación. Seguidamente se presenta la delimitación espacial y temporal, luego se presentan los objetivos que buscan resolver el problema y solucionar los problemas específicos derivados del mismo; además, se establece el tipo de investigación y a continuación se determina el sistema de hipótesis.

Posteriormente se presenta la fundamentación teórica en la cual se establecen los antecedentes de la Facultad Multidisciplinaria Oriental y los antecedentes del ordenamiento administrativo para la mejora de calidad en los procesos, también se establece la población, muestra y el procedimiento para la recolección de datos, así como el modelo matemático estadístico utilizado para la validación de hipótesis. Seguidamente se muestran los resultados de la investigación y luego se establecen las conclusiones, recomendaciones y se finaliza con la propuesta del plan de ordenamiento para la mejora en calidad de los procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Planteamiento del Problema.

La sociedad moderna demanda de procesos ágiles y con calidad independientemente de la naturaleza de las instituciones, sin importar si son públicas o privadas, sino que respondan a sus necesidades e intereses de acuerdo a sus estilos de vida.

Todas las instituciones deben elaborar planes como una herramienta para la toma de decisiones, estableciendo en ellos las diferentes actividades que les permita desarrollarse en el campo donde se desenvuelven, con objetivos y una visión claramente definida.

La Universidad de El Salvador y la Facultad Multidisciplinaria Oriental como institución autónoma de carácter público esta supeditada a un presupuesto del gobierno central para su funcionamiento, el cual no responde a las necesidades reales de la universidad y con ello solamente se contribuye a la filosofía que se tiene de las instituciones públicas caracterizadas por la cultura de burocracia, que al final repercute en todo el que hacer universitario, donde no existe una revisión continua de los procesos.

En la Facultad Multidisciplinaria Oriental (F.M.O.), no existe agilidad en los

procesos administrativos, es decir que no existe pertinencia, una identificación clara a quien o quienes corresponden determinadas actividades o procesos que se llevan a cabo y quien debe responder por los mismos, además no hay un control de los recursos cualificados de acuerdo a las unidades donde se necesitan o donde deben estar para el desempeño efectivo de las actividades o procesos de acuerdo a las características o capacidades de los mismos, no se tiene un objetivo de rediseño de las unidades administrativas que establezca la adecuación de acuerdo a las necesidades de la institución.

Por todo lo anterior, se debe elaborar un diagnóstico de los procesos, que incluyen la revisión de los procesos administrativos actuales, su actualización y mejora, contribuyendo con ello a determinar la pertinencia de los procesos y de las unidades responsables de su ejecución; debe hacerse una revisión minuciosa del uso de los recursos en el desarrollo de los procesos actuales para poder identificarlos y optimizarlos en la medida de lo posible tratando de ser objetivos en su uso de acuerdo a las necesidades basados en prioridades que respondan a los objetivos de la institución: el establecimiento de la funcionalidad de las estructuras de las unidades administrativas permitirá identificar si las unidades existentes son las necesarias para que la facultad se desempeñe o si existe la necesidad de nuevas unidades tomando en cuenta que lo que se persigue es la funcionalidad de las mismas.

En la Facultad Multidisciplinaria Oriental (F.M.O.), no existe efectividad de los

procesos en las unidades administrativas, no hay acceso oportuno a la información de los procesos que permita la toma de decisiones; no hay una coordinación e interrelación eficaz entre las unidades administrativas que facilite el conocimiento de la situación de los procesos, no existe estandarización y cualificación de los procesos para volverlos más expeditos, y con calidad; para ello debe elaborarse un plan de ordenamiento administrativo en la Facultad Multidisciplinaria Oriental que contenga un análisis de mejora de los procesos dándoles un valor intrínseco que contenga resultados confiables, deben establecerse claramente los procedimientos para la mejora de los procesos que ayuden a ser más ágiles evitando cuellos de botella, pero sobre todo deben ser con calidad.

La implementación del plan de ordenamiento administrativo es de mucha importancia por ser este el que facilitará un mejor desempeño en las actividades de la facultad, deberán establecerse los tiempos, los responsables de la ejecución y los parámetros de medición, etc. Para poder ponerlo en marcha y poder obtener los resultados esperados.

Por todo lo anteriormente planteado surge la pregunta de investigación: ¿En qué medida contribuirá la propuesta de un plan de ordenamiento a la mejora en la calidad de los procesos de las unidades administrativas en la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador?

1.2 Justificación

En un mundo con grandes avances tecnológicos, las instituciones públicas y privadas deben enfrentar los retos de tal forma que les permitan crecer dentro de una sociedad cada día más exigente, que espera eficiencia y eficacia en los procesos que se adecuen a sus estilos de vida.

La Universidad de El Salvador como rectora de la educación superior en un momento en que la creciente competitividad, las necesidades cambiantes de la sociedad y los retos del futuro exigen una atención especial en los procesos, es por ello que la Universidad debe responder o está obligada a responder al mejoramiento de sus procesos, no sólo por ser la única universidad pública de El Salvador, si no por ser generadora de conocimientos.

La Facultad Multidisciplinaria Oriental como parte de la Universidad de El Salvador y como único centro público de estudios superiores de la zona oriental debe contribuir al desarrollo, para ello debe tener una visión clara del contexto que se desenvuelve la institución, que implica una gran responsabilidad en la formación de profesionales como entes de cambio en la sociedad, pero esa responsabilidad no sólo radica en la transmisión de conocimientos, sino que lleva implícito una serie de procesos a los cuales los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria hacen uso y que deben tomarse como parte de la formación integral de los estudiantes y de la institución.

Con el presente trabajo de investigación que consiste en una "Propuesta de un plan de ordenamiento para la mejora de los procesos en las unidades administrativas de la FMO - UES" se pretende dotar a la facultad de un instrumento que le permita identificar, corregir y mejorar los procesos a fin de garantizar una mejor atención a los usuarios de la comunidad universitaria.

Es importante que la Facultad en sus diversos ámbitos, estructuras y niveles de responsabilidad se dé cuenta de la necesidad y la oportunidad de mejorar sus procesos en las unidades administrativas, como motores del desarrollo de la institución, con incidencias directas e indirectas en la sociedad.

Al dotar a la FMO - UES de la propuesta del plan de ordenamiento administrativo no sólo sirve a esta como una herramienta de toma de decisiones en el futuro, sino que servirá como material de referencia para estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas y demás personas interesadas en el mejoramiento de los procesos. Concluida la investigación la Facultad se beneficiará con un documento que contendrá resultados que le permitan oportunidades en la toma de decisiones y al investigador la experiencia y nuevos conocimientos referentes al tema, facilitando su desarrollo profesional.

La propuesta de investigación se considera viable, dado que se cuenta con los recursos necesarios para realizarla.

1.3 Delimitaciones.

1.3.1 Delimitación espacial.

- La investigación se desarrollara en la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador, ubicada en el Canton el Jute Km 144½ salida al Cuco, Ciudad de San Miguel, departamento de SanMiguel.

1.3.2 Delimitación temporal.

- La investigación se desarrollara en el período comprendido en los meses de junio de 2005 a julio de 2006, los resultados de la propuesta podrán ser aplicados a partir del año 2007 en adelante.

1.4 Objetivos de La Investigación.

- Elaborar un diagnóstico sobre la funcionalidad de las Unidades Administrativas en el manejo de los procesos.
- Estandarizar y cualificar el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.
- Diseñar mecanismos de control para asegurar la calidad en los procesos administrativos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

- Definir áreas de capacitación en materia de calidad para el personal que labora en las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

1.5 Tipo de Investigación

1.5.1 Complejidad

- El tipo de investigación que se realizará; según el nivel de complejidad es variada, dada la relación entre dos variables en estudio lo cual implica vincular dichas variables en función de su comportamiento ante las variantes consideradas en el estudio.

1.5.2 Rigurosidad

- El nivel de rigurosidad de la propuesta de investigación que se aplicará es de tipo correlacional porque trata de medir la relación entre la propuesta de un plan de ordenamiento administrativo y la mejora de los procesos en las unidades administrativas de la FMO-UES con el propósito de lograr una mejora real en estos, en beneficio de todos aquellos que se ven involucrados directa o indirectamente con su desarrollo.

1.6 Sistema de Hipótesis

1.6.1 Hipótesis General

H1= La elaboración de un plan de ordenamiento administrativo permitirá el mejoramiento de la calidad de los procesos en las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

1.6.2 Hipótesis Específicas

H1= La estandarización en el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas permitirá cualificar los resultados de los mismos.

H2= El diseño de mecanismos de control permitirá asegurar la efectividad en el desarrollo de los procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

1.6.3 Hipótesis de Nulidad

1.6.3.1 Hipótesis General Nula

H₀= La elaboración de un plan de ordenamiento administrativo no permitirá el mejoramiento de la calidad de los procesos en las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

1.6.3.2 Hipótesis Específicas Nulas

Hipótesis específica nula # 1

Ho= La estandarización en el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas no permitirá cualificar los resultados de los mismos.

Hipótesis específica nula # 2.

Ho= El diseño de mecanismos de control no permitirá asegurar la efectividad en el desarrollo de los procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1. Generalidades de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

2.1.1. Antecedentes.

El 17 de junio de 1966, en sesión 304, el Consejo Superior Universitario fundó el Centro Universitario de Oriente (C.U.O) en la Ciudad de San Miguel, como una extensión de los estudios universitarios de la Universidad de El Salvador hacia el oriente del país.

En abril de 1967 se adquirió un terreno de 108 manzanas por gestiones del doctor Ángel Gochez Marín, en el Canton el Jute Km 144½ salida al Cuco, donde se pretendía construir el campus universitario.

Las actividades académicas se iniciaron el 17 de mayo de 1969, 128 años después de la fundación de la Universidad de El Salvador en 1841, comenzando sus actividades académicas en dos locales alquilados en el centro de la ciudad iniciando con 91 alumnos, el número de docentes con que inicio el centro universitario no se pudo establecer por no existir registros.

El primer director fue el Dr. José Enrique Vinnatea; y las actividades académicas se iniciaron a través de tres departamentos que impartirían servicios de áreas comunes, los departamentos eran:

- Departamentos de Física y Matemática.
- Departamento de Ciencias Biológicas y Químicas.
- Departamento de Ciencias Sociales, Filosofía y Letras.

Fue hasta el año de 1984 que dicho Centro se trasladó al terreno antes mencionado; cuando contaba con infraestructura adecuada, personal idóneo y docentes con capacidad profesional.

En 1988 el Consejo Superior Universitario aprobó el Reglamento de Gobierno de los Centros Regionales, el cual establece una nueva cultura académica administrativa que permitiría ampliar su capacidad de servicio; creándose los departamentos homólogos o las facultades, exceptuándose odontología y permitiéndole crecer de manera espontánea las diferentes carreras que hoy se tienen.

El Centro Universitario de Oriente se denominó “Facultad Multidisciplinaria Oriental”, el 4 de Junio de 1992 según acuerdo 39-91-95-IX del Consejo Superior Universitario, con todas las atribuciones y deberes del resto de facultades.

La Facultad Multidisciplinaria Oriental es una unidad regional de la Universidad de El Salvador creada para extender los servicios de los docentes de investigación y extensión universitaria en la zona oriental.

Dicha Facultad esta organizada académicamente en los siguientes departamentos:

- Departamento de Medicina.
- Departamento de Ciencias Agronómicas.
- Departamento de Ciencias Jurídicas.
- Departamento de Ciencias Económicas.
- Departamento de Química y Farmacia.
- Departamento de Ciencias Naturales y Matemática.
- Departamento de Ciencias y Humanidades.
- Departamento de Ingeniería y Arquitectura.

Además de los departamentos de la facultad cuenta con las siguiente Unidades

Administrativas:

- Administración General.
- Administración Financiera.
- Administración Académica.
- Unidad de Proyección Social.
- Unidad de Planificación.
- Unidad Bibliotecaria

Los Órganos Directrices de esta facultad son:

- 1 - Órganos de gobierno: Junta Directiva y Decano.
- 2 - Funcionarios ejecutivos: El Vicedecano.
- 3 - Organismos Asesores: La Asamblea del Personal Académico, el comité técnico asesor y los contemplados en el reglamento de cada Facultad.
- 4 - Funcionarios Auxiliares: Secretario de la Facultad.

2.1.2. Misión y Visión.

Misión de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

“Formar profesionales capacitados integralmente para interactuar en la sociedad salvadoreña mediante la investigación, la proyección social y la docencia, con objeto de contribuir a la solución de los problemas que atañen a su desarrollo como libre, popular, democrática y humanística”¹

Visión de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

“La Facultad Multidisciplinaria Oriental aspira a convertirse en el ente rector de la educación superior en la región oriental, incidir eficazmente en el desarrollo nacional y regional; asimismo, propiciar el rescate de la identidad cultural, de sus normas y valores, a fin de alcanzar una sociedad mas justa”²

¹ Autoestudio Institucional 2002-2004 Pág. 10

² Ídem.

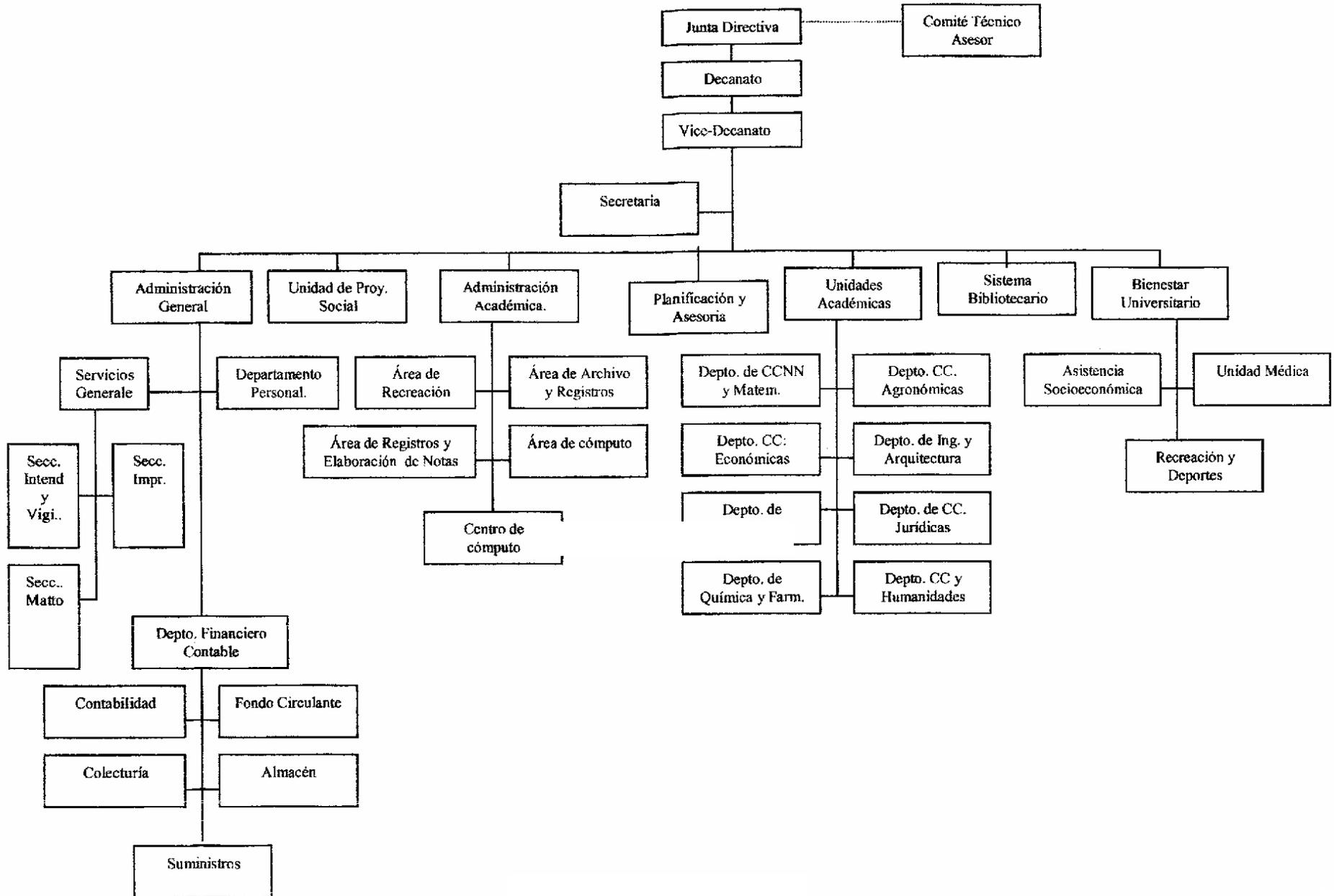
2.1.3. Marco Legal.

El marco legal de la Facultad Multidisciplinaria Oriental esta conformado por:

- Ley de Educación Superior.
- Ley Orgánica de La Universidad de El Salvador.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.
- Reglamento Disciplinario de la Universidad de El Salvador.
- Reglamento de la Administración Académica de la Universidad de El Salvador.
- Reglamento de la Carrera del Personal Académico y Administrativo de la Universidad de El Salvador.
- Reglamento General de Procesos de Graduación.
- Reglamento de Becas de la Universidad de El Salvador.
- Reglamento de Unidades Valorativas.
- Reglamento de Auxiliares de Cátedra.
- Reglamento de Servicio social.

Lo no previsto en los reglamentos anteriores se rige por las normas del Derecho Común.

2.1.4. Estructura Organizativa de La Facultad Multidisciplinaria Oriental.



2.2 El Ordenamiento Administrativo.

El ordenamiento administrativo como tal no es una teoría o un concepto claro, más bien es el resultado de la aplicación de varias técnicas tendientes a mejorar la efectividad y productividad de las organizaciones.

Indiscutiblemente, las primeras teorías clásicas y las modernas promulgan por un orden administrativo que funcione como el verdadero motivador de las organizaciones, sean públicas o privadas. Ahora bien, una definición básica de lo que es Ordenamiento Administrativo sería:

“Conjunto de herramientas o mecanismos que se interrelacionan de forma dinámica tendientes a formalizar el normal desarrollo de una organización, elevando notoriamente su calidad, competitividad y preparando a la organización para mejorar y agilizar el desarrollo de los procesos inherentes a sus procesos productivos y a la prestación de servicios”.³

Indudablemente de este concepto- premisa, se desprenden los objetivos o metas fundamentales del ordenamiento administrativo, los cuales son:

³ Osvaldo Orllau, Ordenamiento y Gestión de Procesos en las Instituciones Públicas, Editorial Siglo XXI Buenos Aires, Argentina.

1. Formalizar el normal desarrollo de las actividades de la organización.

Este objetivo implica primordialmente el implantar un sistema ordenado, limpio y agradable de tareas, es decir trasciende la normal definición de ambiente laboral va más allá; no solo admite la necesidad de la armonía laboral sino que establece que el ser humano es el centro y fin de los procesos y por lo tanto cualquier esfuerzo tendiente a mejorar o estabilizar la función administrativa debe comenzar y finalizar en el ser humano, no solo como “recurso” de la organización, sino como principio y fin de la misma.

2. Elevar la competitividad de la Organización.

Indudablemente en el mundo empresarial y organizacional de hoy, las instituciones que cuenten con una ventaja competitiva, les resulta mucho más fácil abrirse camino y triunfar en la rama empresarial a la que se dediquen. El crear y fortalecer un ordenamiento administrativo constituye una ventaja tal que permitirá aumentar la productividad y por ende favorecer a la organización.

3. Mejoramiento continuo de los procesos.

Este es un aspecto fundamental del ordenamiento administrativo y porqué no decirlo, constituye el principal baluarte del ordenamiento administrativo y merece mucha atención, ya que de esto depende agilizar y mejorar el trámite de los procesos administrativos.

2.2.1 Elementos Fundamentales del Ordenamiento Administrativo

- Formalización de las funciones administrativas
- Gestión de la calidad
- Gestión y reingeniería de procesos

Estos son los elementos básicos a tomar en cuenta a la hora de planificar un ordenamiento, ya que de su interrelación, especial manejo y adaptación depende el éxito o fracaso de los esfuerzos tendientes a mejorar el orden organizacional.

2.2.2 Orígenes del Ordenamiento Administrativo

Hablar de ordenamiento administrativo como teoría es hablar de épocas relativamente recientes, de hecho el orden administrativo ha sido en muchas ocasiones, el motivador para el surgimiento de nuevas teorías administrativas. Sin embargo descubriremos que los dos principales ejes del ordenamiento administrativo son:

- La gestión de la calidad
- La reingeniería de procesos

Por lo tanto para que exista ecuanimidad con el planteamiento inicial y exactitud en el rigor metodológico, se hablará de los orígenes y evolución de estas dos corrientes del pensamiento empresarial que promulgan o constituyen el camino para un verdadero orden administrativo.

2.2.2.1 Orígenes y evolución de la Calidad y la Reingeniería de Procesos.

Previo a la conformación de los primeros núcleos humanos organizados de importancia, las personas tenían pocas opciones para elegir lo que habrían de comer, vestir, en donde vivir y como vivir, todo dependía de sus habilidades en la cacería y en el manejo de herramientas, así como de su fuerza y voluntad, el usuario y el primitivo fabricante eran, regularmente, el mismo individuo. La calidad era posible definirla como todo aquello que contribuyera a mejorar las precarias condiciones de vida de la época prehistórica, es decir, las cosas eran valiosas por el uso que se les daba, lo que era acentuado por la dificultad de poseerlas.

Conforme el ser humano evoluciona culturalmente y se dinamiza el crecimiento de los asentamientos humanos, la técnica mejora y comienzan a darse los primeros esbozos de manufactura; se da una separación importante entre usuario o cliente y el fabricante o proveedor. La calidad se determinaba a través del contacto entre los compradores y los vendedores, las buenas relaciones mejoraban la posibilidad de hacerse de una mejor mercancía, sin embargo, no existían garantías ni especificaciones, el cliente escogía dentro de las existencias disponibles.

Conforme la técnica se perfecciona y las poblaciones se transforman poco a poco en pueblos y luego en ciudades de tamaño considerable, aparecen los talleres de artesanos dedicados a la fabricación de gran variedad de utensilios y

mercancías, cada taller se dedicaba a la elaboración de un producto, eran especialistas en ello y basaban su prestigio en la alta calidad de sus hechuras, las que correspondían a las necesidades particulares de sus clientes, estas especificaciones eran transmitidas directamente por estos, es decir, se trabajaba a la medida; en muchos sentidos se trataba de obras de arte. En esta etapa surge el comerciante, sirviendo de intermediario entre el cliente y el fabricante.

Con el advenimiento de la era industrial, se llega a la especialización y producción masiva de mercancías, los talleres ceden su lugar preponderante como proveedores de mercancías a las grandes fábricas mecanizadas de la época. Empero, dada la complejidad de estas nuevas industrias se requirieron procedimientos específicos para controlar la calidad de los productos fabricados, estos a su vez, han cambiado y mejorado para elevar el rendimiento de las empresas.

Los japoneses fueron los pioneros en el estudio de la calidad. La II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales; los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo. En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costes y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

2.3 Principales Técnicas Aplicadas para lograr el Ordenamiento Administrativo.

2.3.1 La Gestión de La Calidad.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está enfocado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una organización como una máquina gigantesca,

donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos organizacionales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde la dirección de la organización juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

La reingeniería junto con la calidad total puede llevar a la organización a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una organización ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día es la formación de redes, que es una forma de expandir a una organización y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

2.3.1.1 Partes integrantes de un Sistema de Gestión de Calidad.

La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad **(Manual de Calidad)**, y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final **(Manual de Procedimientos)**. El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, es decir, el conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

2.3.1.2 Manual de Calidad.

Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda

la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc.

El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

- Sirve como única referencia oficial.
- Unifica comportamientos decisionales y operativos.
- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.
- Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

2.3.1.3 Manual de Procedimientos.

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la organización y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

2.3.1.4 Planificación Estratégica y Despliegue de la Calidad.

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Lograr validez para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del Equipo Directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, **en primer lugar**, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; **en segundo lugar**, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, **en tercer lugar**, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Fortalece áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de los clientes, el valor del accionista y la calidad lo que a su vez genera una disminución de los costos.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- **La Misión**, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- **La Visión**, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- **Las Estrategias Clave**, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la organización define para el logro de la visión.

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente.

Una única persona intentando eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los beneficios más significativos en calidad, normalmente, los logran los equipos: grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten.

Los equipos de mejora consiguen resultados duraderos porque pueden abordar aspectos mayores que una persona sola, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo, y finalmente pueden confiar en el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre los componentes del grupo.

Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones. Para mejorar la eficacia del trabajo en equipo, es necesario dominar una serie de habilidades:

- **Toma de decisiones**, mediante tres pasos: Inputs (recogida y presentación de información relevante), Proceso del equipo (lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e

ideas de los componentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces) y Resultados (donde se decide sobre las acciones apropiadas).

- **Recolección y transmisión de información.** La comunicación efectiva en cuanto a cómo se recoge la información es esencial en el proceso, desarrollando técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar.
- **Celebración de reuniones,** las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.
- **Relaciones interpersonales.** Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en las interacciones del equipo. La plena participación de todos los miembros implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas.

2.3.1.5 Trabajo en Equipo.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo;

alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

2.3.1.6 El Proceso de Mejora Continua.

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.
- Solucionar la causa raíz.
- Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar.

Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el Plan estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable.

Los principios de gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar:

- El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.
- Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/servicios.
- Pero habrá que tener en claro que el producto/servicio ya no será el punto principal de calidad.

2.3.1.7 Los Principios Elementales de la Gestión de Calidad.

1. De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.

2. La calidad la produce el último eslabón que termina el producto ó que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.
3. El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.

2.3.1.8 Progreso del Significado de la Gestión de Calidad Total

La transformación de las organizaciones y la globalización de las economías, han ocasionado un sinnúmero de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina. Explicar como analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza del año 2000, dentro de la organización es la Calidad Total en las organizaciones, para dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada.

Se ha definido al Mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las organizaciones de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico

del empresario y del proceso. La clave del éxito es la Calidad Total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.

Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

2.3.1.9 Como Realizar la Gestión de Calidad.

El primer paso es tomar una capacitación para entender un amplio espectro de ideas y de lenguaje que debe aprender la organización desde la dirección hasta el último empleado. Hay que entender y manejar el significado de términos tales como

calidad, mejora continua, medición, control de procesos, retroalimentación del cliente, mejora del sistema, auditoria de calidad, producto no conforme, falla, plan de acción, procedimiento, verificación, validación, revisión, en fin una variedad de ideas que trabajando en conjunto permiten a la organización ir modelando la nueva cultura organizacional.

La capacitación permite educar al personal, hacerse menos resistente a los cambios que se generan al adherirse a la norma, a realizar los procesos de manera más eficiente, permite sensibilizar a la organización para crear un sistema gerencial moderno, que sea capaz de adaptarse rápidamente al requerimiento de cliente; luego se desarrolla un proceso de documentación del sistema de gestión, el cual se lleva a la práctica de modo de que el trabajo se organiza apropiadamente para lograr el estándar definido en cada proceso.

La Gerencia, entre tanto, trabaja con elementos de la planificación estratégica, y deberá estar permanentemente monitoreando el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Los documentos y registros se organizan, las actividades se planifican, los compromisos asumidos se cumplen. La organización progresa estructuradamente.

2.3.2 La Reingeniería de Procesos.

2.3.2.1 Que es la Reingeniería de Procesos.

La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa u organización, con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las organizaciones y sigue un método estructurado consistente en:

- Identificar los procesos clave de la organización.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- Definir los límites del proceso.
- Medir el funcionamiento del proceso.
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna. Los objetivos clave del negocio dependen de procesos

de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan.

El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos. Durante muchos años, casi todas las organizaciones empresariales se han organizado verticalmente, por funciones.

Actualmente, la organización por procesos permite prestar más atención a la satisfacción del cliente, mediante una gestión integral eficaz y eficiente: se produce la transición del sistema de gestión funcional al sistema de gestión por procesos. La gestión por procesos se desarrolla en tres fases, después de identificar los procesos clave y asignar las responsabilidades (propietarios y equipos).

La Reingeniería de Procesos no consiste en una simple reestructuración, sino en un cambio radical en la estructura de los procesos, entendidos éstos como una secuencia de actividades que crean valor para los usuarios. Esto es posible de 3 formas distintas: **rediseño de las etapas del proceso**, **cambio de la secuencia lógica y temporal**, o **cambio de otras características del proceso**, siendo para ello básico el respaldo de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones; es necesario un profundo estudio de los usuarios y sus necesidades.

Características comunes:

- Orientación al proceso
- Orientación al cliente o usuario.
- Definición de procesos de negocio o servicios (ordenación específica de actividades, con entradas y salidas)
- Asunción de responsabilidad de los procesos por parte de la alta dirección
- Visión global de los procesos.

2.3.2.5 Instrumentos y Técnicas de la Reingeniería de Procesos.

El objetivo fundamental de todo programa de Reingeniería es la mejora radical de procesos. Sus técnicas incluyen:

- Visualización de procesos.
- Investigación operativa.
- Tecnología de la Información.
- Gestión del cambio.
- Benchmarking.
- Enfoque al cliente o usuario.

2.3.2.6 Principios de la Reingeniería de Procesos.

Los principios clave en los que se basa la reingeniería son 12:

1. Apoyo de la gerencia de primer nivel.
2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de reingeniería.
3. El objetivo último es crear valor para el cliente o usuario.
4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones.
5. Son necesarios equipos de trabajo responsables.
6. Retroalimentación.
7. Flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan = planes de actuación modificables.
8. No se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.
9. Correctos sistemas (con el tiempo) de medición del grado de cumplimiento de los objetivos.
10. Preocupación por la dimensión humana del cambio.
11. Proceso continuo.

12. La comunicación es esencial.

2.3.2.4 Características de la Reingeniería de Procesos.

Características comunes en todo proceso de Reingeniería de Procesos:

- Unificación de tareas.
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos.
- Realización de diferentes versiones de un mismo producto (clientización).
- Reducción de las comprobaciones y controles (se flexibiliza la estructura organizativa).
- El responsable de proceso es el único punto de contacto.
- Operaciones híbridas centralizadas/descentralizadas.

2.3.2.5 Metodología de la Reingeniería de Procesos.

Un programa de reingeniería normalmente consta de 10 pasos, agrupados en 2 etapas:

Etapas 1: Descubrimiento.

1. Identificación de objetivos y resultados (no tareas) esperados
2. Análisis del proceso tal y como se desarrolla en la actualidad
3. Redescubrimiento y redefinición de reglas
4. Consideración de posibles alternativas en la realización del trabajo
5. Observación del proceso a través de los ojos del cliente
6. Discusión de ideas y sugerencias recibidas

Etapas 2: Alternativas.

7. Integración de las mismas y objetivos de la unidad en un marco más amplio
8. Rediseño del proceso dentro del contexto de una nueva misión y de las Tecnologías de la Información con que cuenta la organización.
9. Búsqueda de posibles defectos mediante la ejecución de diferentes pruebas
10. Revisión del nuevo proceso resultante de la reingeniería por parte del responsable de la unidad.

Los factores claves del éxito son: visión, compromiso, dedicación, liderazgo, comunicación y la aportación de las tecnologías de la información.

2.3.2.6 La Tecnología de la Información en la Reingeniería de Procesos.

Las tecnologías de la información ayudan a la empresa a alcanzar su principal objetivo: **crear valor para los clientes o usuarios.**

- Haciendo las mismas cosas más rápidamente (con menos costo)
- Haciendo cosas que la competencia no puede o no sabe hacer

El paso de un pensamiento deductivo a uno inductivo es fundamental (reconocer una solución y después buscar los problemas que puede resolver, problemas que a lo mejor la organización no sabe que tiene).

2.3.2.7 Errores Comunes en la Reingeniería de Procesos.

Tratar de mejorar un proceso en vez de cambiarlo, no concentrarse en los procesos de la empresa, ignorar todo excepto el rediseño del proceso, no considerar los valores y creencias de la gente.

La reingeniería únicamente debe ocuparse de cómo hacer las cosas, no de qué cosas hacer, que es un tema propio de la estrategia: reingeniería y estrategia son dos instrumentos complementarios y perfectamente compatibles.

2.3.2.8 Reingeniería de Procesos y Gestión de Calidad.

Ambas estrategias se centran en los procesos de negocio y además:

- Confían en la responsabilidad de los empleados.
- Miden el resultado desde el punto de vista del cliente o usuario.
- Requieren la participación de la Gerencia de alto nivel, pero la diferencia básica es que, mientras la Reingeniería persigue la realización de cambios drásticos y radicales en los procesos, con elevados riesgos y resultados a medio y largo plazo (12 -18 meses), la Gestión de Calidad Total se centra en la obtención de mejoras incrementales, graduales y continuas, obteniendo resultados a más corto plazo y con menores riesgos.

2.3.2.9 El Papel de la Gerencia.

En primer lugar, se debe elegir a un responsable adecuado, que reúna condiciones de dinamismo e innovación. Se trata de un reto a causa de:

- La falta de experiencia en la reingeniería.

- La rotura de las reglas tradicionales.
- Se deben gestionar simultáneamente cambios a distintos niveles.

El gerente debe emplear entre el 10% y el 30% de su tiempo en tareas relacionadas con la reingeniería y, además de sus roles tradicionales, asumir algunos nuevos así como mantener elevada la moral.

2.4 La Gestión de la Calidad aplicada al mejoramiento de la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Oriental.

La gestión de la calidad puede ser definida como una acción determinada para el propósito de mejoramiento (en este caso) de los servicios que se prestan en la casa de la educación superior. Por supuesto que las acciones se dirigirán hacia algunos componentes del sistema, los cuales interactúan con otros de manera de buscar mejores resultados en los ámbitos académicos y administrativos.

2.4.1 El concepto de Calidad y la Universidad.

Tradicionalmente hemos dicho que la "calidad es lo que nadie puede definir, pero en lo que todos estamos de acuerdo".

Efectivamente el concepto no es fácil de definir y los intentos de hacerlo resultan muy abstractos, por ejemplo si decimos: "Calidad es la suma de las características y cualidades de un producto de acuerdo con el estado de la técnica y de las

expectativas de los clientes...”, vemos que en este caso la referencia es a la calidad de un bien; sin embargo, en el caso de las funciones y rendimientos universitarios la definición es mucho más complicada pues necesariamente deben establecerse parámetros e indicadores que permitan comparar con lo deseado o lo mejor. Esto por supuesto que es un gran desafío.

Todos están de acuerdo que la calidad de una universidad se basa fundamentalmente en que la institución tenga una capacidad de rendimiento, como si fuera una empresa. La calidad institucional se refiere al perfil, la estrategia, la organización, las estructuras de gestión y de decisión, la administración, los recursos y la infraestructura que posibilitan un buen rendimiento.

Dentro de las instituciones públicas, específicamente la Universidad, la calidad no se puede definir de forma absoluta, sino de manera relativa, a saber:

- En relación con las expectativas e intereses de "los clientes".
- En relación con el precio y los costos (beneficio-costos para los clientes o usuarios).
- En relación con los competidores, que ofrecen las mismas o parecidas prestaciones con sus precios y costos.

La calidad también depende del contexto en que se ubica la institución universitaria, de su misión y visión. Por ejemplo para una universidad en un país (en

vías de desarrollo como el nuestro) puede ser más importante tener una formación amplia con poca investigación, que una formación elitista con mucha investigación. Por esto siempre debemos ubicar la calidad de acuerdo a las condiciones de rendimiento relativo y del entorno en la cual se inserta la universidad. La Universidad de El Salvador tiene un fin muy distinto al de otras instituciones.

Por otra parte la calidad de los rendimientos académicos no se puede evaluar solamente por el criterio de la orientación hacia los clientes y el mercado, máxime si se trata de una universidad donde la formación de la persona y su incidencia en la sociedad es parte intrínseca de su misión.

2.4.2 La Gestión de Calidad y la Universidad.

Ahora bien, cuando hablamos de gestión de la calidad estamos incluyendo todos los posibles instrumentos para el aseguramiento o mejoramiento de la calidad y ello implica necesariamente cambios para lograrlo. Calidad y cambio van juntos en dos sentidos: **La calidad exige nuevas decisiones y cambios, mientras que los cambios exigen nuevas decisiones para garantizar la calidad y su mejoramiento continuo.**

Gestión es más que administración y también se entiende como liderazgo, a pesar de que se puede establecer una diferencia entre los dos conceptos.

La gestión de la calidad como sistema implica un continuo cuestionamiento y revisión de todo para comprobar si es posible, donde y como, obtener el resultado máximo con menos gastos y mejor rendimiento. **No solo hay que comprobar si se hace "todo acertadamente" sino también si "lo acertado" se hace.**

La gestión de calidad exige a los involucrados en todos los procesos (docentes, administrativos, estudiantes) hacer bien lo que les toca hacer. Sin embargo hacer bien lo que les toca hacer es un concepto que a veces resulta discutible, pues lo que es bueno para uno puede parecer malo para otro, de allí que convenga recurrir a varios principios de la calidad:

1. Calidad implica buscar y mantener la completa satisfacción del cliente o usuario de los servicios que se brindan. Ello significa conocer a fondo las expectativas de las personas que tratan con la institución, en este caso de la sociedad.

El "cliente" es cualquier persona que tiene trato con la institución y por lo tanto espera algo de ella; es el que paga por los servicios, el compañero de trabajo, el colega profesor, el alumno que recibe las enseñanzas, el administrativo que le atiende.

2. La gestión de la calidad implica mejoramiento continuo y esto significa desarrollar una mentalidad preventiva y dispuesta al cambio.

3. La prevención es el proceso de asegurar de antemano que lo que se hará, va a dar los resultados esperados y comprende los pasos de planeación, organización y asignación de responsabilidades. Este tercer principio expresa la gran recomendación de **"tomar providencias para evitar la repetición de los errores"**.

Mantener una actualizada y adecuada base de información y conocimiento sistematizado de todo lo que se hace. Al trabajar en una Universidad debe conocerse a fondo y mantener una buena fuente de información, actualizada y de acceso rápido. Esto sugiere la necesidad de realizar múltiples investigaciones sobre el quehacer en educación superior. Mucho se ha criticado que la Universidad ha tardado demasiado tiempo en darse cuenta que no se ha auto estudiado lo suficiente.

La gestión de la calidad empieza por gestionar la calidad como personas, con el proyecto de vida, con la familia, con la institución y con la sociedad que nos rodea.

La gestión de calidad es participativa. Cada una de las personas involucradas debe estar abierta y dispuesta a involucrarse y participar de los proyectos de mejoramiento que se emprendan.

Por supuesto que la gestión de calidad en una universidad necesita que se tenga en mente los recursos fundamentales e ideas claras sobre como gestionarlos. Los recursos más importantes de una institución moderna son sus miembros o sus colaboradores, que al mismo tiempo pueden ser llamados "clientes internos". Los recursos no personales y más visibles son los bienes financieros y los bienes materiales. Sin embargo hoy día, en las modernas sociedades pareciera que estos recursos pierden valor en relación con la información y el conocimiento sobre la propia institución y su entorno competitivo.

En este sentido el modelo simple de procesos no es suficiente para gestionar una organización tan compleja, dada la gran interdependencia de los elementos y subsistemas en una universidad.

Uno de los modelos comprensibles y que al mismo tiempo se acerca a la realidad de una gestión compleja como lo es el de la Universidad, es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Model). Este modelo consta de nueve criterios distribuidos en "agentes facilitadores" y "criterios de resultados" y contiene la idea principal de gestión de cambio con su círculo de "innovación y aprendizaje". Esto significa el monitoreo o la evaluación continua de cada criterio para detectar fortalezas o deficiencias y mejorar permanentemente.

Se trata de un modelo no normativo cuyo concepto fundamental es la auto-evaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización. Este modelo no supone una contraposición a otros enfoques, como por ejemplo las normativas ISO, ciertas técnicas de gestión o normas industriales, sino que más bien las integra en un esquema más amplio y completo de gestión.

En el modelo hay dos grupos de criterios: **Los agentes** que son aspectos (causas) del sistema de gestión de la organización y **los resultados** que representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, personas de la organización, sociedad y el rendimiento final de la organización).

2.4.3 Ventajas de la Gestión de Calidad para la Universidad.

La introducción de la gestión de la calidad de una manera adaptada a la cultura propia de la institución universitaria produce las siguientes ventajas:

- Mejoramiento de la calidad de los servicios
- Calidad comprobable y medible
- Base para comparar el rendimiento con otras instituciones y empresas
- Clara orientación de los servicios hacia los clientes (Estudiantes, Académicos y Administrativos)

- Transparencia de los servicios
- Instrumento para el mejoramiento continuo
- Generación de información sistemática
- Aumento de la investigación.

2.4.4 Principales Obstáculos Para la Implementación de la Gestión de Calidad en los Procesos Administrativos de la Universidad.

Pero la introducción de la gestión de la calidad y del cambio demuestra también que siempre hay una resistencia grande al cambio. Los argumentos son muy similares ya sea en empresas o en una Universidad:

- No se puede comparar la Universidad con industrias.
- ¡La Universidad no es una fábrica de papel!
- No se puede medir los servicios de la Universidad como se mide la calidad de un automóvil.
- Por la naturaleza de la Universidad no existen "clientes".
- En la Universidad todos son expertos; los clientes no valoran bien los servicios.
- Un sistema de gestión de calidad aumenta la burocracia.
- Todo va a quedar en papel. Solo será un lindo ejercicio.
- El sistema propio funciona bien.
- Siempre se ha hecho así. Para que cambiar.
- **Lo único que buscan con es privatizar la Universidad.**

En una organización universitaria se encuentran muchos parecidos a estos últimos argumentos, que simplemente apuntan hacia el estatus quo, muchas veces por temor y otras por conveniencia en el actuar.

Aparte de las muchas maneras de iniciar un proceso de gestión de la calidad en una universidad un buen inicio es partir de un proceso de evaluación, sea de la universidad, de una facultad o de un programa. La experiencia ha demostrado que lo más acertado es iniciar con la evaluación de programas. En este sentido La Universidad, la Facultad o la Escuela (dependiendo de a qué nivel se realice la evaluación) tienen que tomar decisiones directamente después de haber recibido el informe de evaluación y realizar un análisis objetivo a manera de identificar:

- Que se considera un malentendido o una opinión falsa que se va a descartar.
- Qué crítica es cierta, pero no se esta en condiciones de cambiar.
- Cual es un buen diagnóstico sin recomendaciones o con recomendaciones engañosas.
- Donde se debe considerar los próximos pasos para el mejoramiento.
- Cuales son las buenas propuestas de cambio.

2.4.5 Pasos Previos a la aplicación de la Gestión de Calidad.

- 1 **Planear:** esto significa planificar las actividades individuales o colectivas considerando el rumbo, los pasos individuales, la extensión, y los requerimientos de recursos humanos y materiales.

- 2 **Realizar/analizar:** significa ejecutar la actividad, detectar lo que ha ocurrido y como se ha desarrollado y comprobar como éste resultado se correlaciona con la idea original de lo que fue deseado.

- 3 **Documentar:** registrar todos los aspectos que aportan al conocimiento y los resultados requeridos para el trabajo futuro. Aunque los resultados no los consideremos buenos.

- 4 **Sacar consecuencias:** comprobar y decidir si cada actividad, proceso o estructura puede mantenerse así porque el resultado es aceptado o si tienen que cambiar para producir mejores resultados.

En este pequeño modelo la revisión y el trabajo sobre las consecuencias son permanentes, pues únicamente de esta forma es posible reaccionar a los nuevos desafíos y adaptarlos activamente. Esto lleva implícito un proceso de recolectar

datos continuamente para comparar los resultados de actividades, o procesos concretos con lo deseado.

Está demás decir que el desarrollo y el manejo de la gestión de la calidad en sentido amplio, significa además aplicar la gestión de calidad a todas las actividades que se ejecuta dentro de la institución.

2.4.6 Necesidad de Mejorar la Calidad dentro de las Universidades Públicas.

La humanidad ha entrado en un proceso acelerado de cambios que se manifiesta profundamente en la educación superior. La sociedad que esta emergiendo suele ser llamada "sociedad del conocimiento" y que otros prefieren llamarla "sociedad de la información". Hay quienes afirman que es mejor llamarla "sociedad del aprendizaje" por el papel clave que el aprendizaje permanente esta llamado a desempeñar en la sociedad del próximo siglo.

Este fenómeno va acompañado dentro de un gran proceso mundial conocido como globalización, en donde hay globalizadores y globalizados, puesto que este proceso no está generando un incremento uniforme de progreso ni desarrollo. Algunas cifras dadas por Naciones Unidas indican que del producto interno bruto mundial el 80% corresponde a los llamados países industrializados y solo el 20% a

los países en desarrollo, a pesar de que en estos últimos vive el 80% de la población mundial. Frente a este proceso de globalización, se hace necesario elevar la calidad de los sistemas educativos pues hay que ser "más competitivo" y ello implica conocimiento, manejo de la tecnología y de competencias para trabajar en un mercado laboral más especializado y sin fronteras.

A partir de los años sesenta se han producido importantes modificaciones a los procesos políticos, económicos, sociales y tecnológicos de los diferentes países que ha incidido profundamente en los sistemas educativos y particularmente en la educación superior. Ya habíamos mencionado la crisis de legitimación, y los efectos de la autonomía. Las tendencias han sido las siguientes:

2.4.6.1 Incremento en la matrícula.

En primer lugar aparece el incremento en la matrícula estudiantil. Según datos del Programa de las Naciones Unidas para la Educación, entre 1970 y el 2000 el número de estudiantes inscritos en las instituciones de educación superior de América Latina se multiplicó por 12.

En nuestro país los datos muestran un incremento en más de 145% entre 1990 y 2003 según cifras de la Dirección de Estadística y Censo, registrándose mayores

incrementos de la matrícula de instituciones particulares en el mismo periodo (320.8%, frente a 183.1% de las oficiales).

La participación de la matrícula oficial pasó de 88.9% en el 90 a 80.9 % en el 2003. Por otra parte la cobertura del sistema terciario de educación está por el orden del 32%, una de las mayores de Centro América después Costa Rica (34.5%). Otra característica de la matrícula es que mayoritariamente es femenina. En el 2003 la matrícula femenina representó el 60.6% de la matrícula total.

2.4.6.2 Incremento en el Número de Universidades.

Se calcula que el número de instituciones de enseñanza superior en América Latina pasó de 100 (la mayoría universidades) en 1950 a 6,000 en 1994, lo cual es un aumento exorbitante con predominio absoluto de instituciones privadas con carácter lucrativo. Este aumento no ha sido acompañado de un incremento concordante en el número total de docentes que solo se multiplicó por 28.

Sin embargo, se señala que este incremento se produjo sin un aumento simultáneo de la capacidad de formación de los profesores y como consecuencia un porcentaje de menos del 20% tienen formación de postgrado. Otro elemento a considerar es que la mayoría de los docentes son de tiempo parcial, reduciendo de esta manera a niveles mínimos la posibilidad de efectuar investigación.

2.4.6.3 Desconocimiento de la Calidad y Pertinencia Institucional en la Universidad.

La multiplicación de las Instituciones de Educación Superior (IES) se basó en un desarrollo sin precedentes de instituciones privadas. Durante la década de los noventa se crearon muchas de estas instituciones y además comenzaron a instalarse cursos, programas o filiales de IES de fuera de la región. Sin embargo esta proliferación de instituciones no fue acompañada por la instrumentación de mecanismos de evaluación, acreditación ni regulación, razón por la cual se desconoce la capacidad académica y la pertinencia social de gran parte de tales instituciones.

2.4.6.4 Disminución Real de la Inversión Pública en Educación Superior.

El explosivo aumento del número de estudiantes, docentes e instituciones de educación superior estatal no fue acompañado de un incremento equivalente de los fondos públicos destinados a la educación, salvo notables excepciones como los casos de Costa Rica y Cuba.

En el caso de nuestro país, aparentemente ha habido un incremento en el presupuesto para educación, lo cierto es que las medidas económicas siguen

limitando el desarrollo de la universidad, ya que solo se esta invirtiendo muy poco de lo que realmente se necesita para fortalecer la educación superior en la UES y transformarla en un eje de desarrollo social y económico para El Salvador.

2.4.6.5 Globalización de la Educación superior.

Se ha dejado esta tendencia para el final de este apartado, porque en la actualidad es el factor de mayor impacto en la educación superior. En el informe de la (UNESCO,2003) sobre tendencias de cambio en la educación superior este describe la mundialización como "la corriente de tecnología, economía, conocimiento, personas, valores e ideas que se incorporan a un país a través de las fronteras".

La globalización plantea nuevas dificultades en que el estado -nación ya no son los únicos proveedores de la educación superior y la comunidad académica ya no conserva el monopolio de la adopción de decisiones en materia educativa. Estas dificultades están relacionadas no solo con cuestiones relativas al acceso, la equidad, la financiación y la calidad, sino que también abarcan la soberanía nacional, la diversidad cultural, la pobreza y el desarrollo sostenible.

También se señala que la aparición de la educación superior transfronteriza y del comercio de servicios educativos que incorporan la educación superior a la esfera

del mercado, influye considerablemente en la capacidad del estado para regular la educación como política pública.

Por otra parte se habla de **internacionalización** que se interpreta como una de las formas en que la educación superior reacciona a las posibilidades y desafíos de la mundialización. Esta incluye un amplio conjunto de elementos como los programas de estudio, la enseñanza y el aprendizaje, la investigación, los acuerdos institucionales, la movilidad de estudiantes y profesores y la promoción de la cooperación. Se ha señalado que los cuatro elementos fundamentales de la mundialización y que hoy se debaten son:

- La importancia creciente de la sociedad del conocimiento y la economía del saber.
- El establecimiento de nuevos acuerdos comerciales que incluyen el comercio de los servicios educativos en los cuales la educación se ha incluido como uno de los servicios principales contemplados.
- Las innovaciones relacionadas con las técnicas de información y comunicación.
- La importancia atribuida a la función del mercado y a la economía de mercado.

Los elementos señalados han impulsado nuevos cambios en la educación superior que incluyen:

- 1) La aparición de nuevos proveedores de educación como las empresas multinacionales, las universidades corporativas y empresas de medios de comunicación
- 2) Nuevas formas de proporcionar educación, entre ellas la educación a distancia y la educación virtual.
- 3) Una mayor diversificación de los diplomas y los títulos universitarios.
- 4) Un incremento en la movilidad de estudiantes, los programas conjuntos, los proveedores de educación y los proyectos a través de fronteras nacionales.
- 5) Un mayor hincapié en la enseñanza permanente (educación continuada) y
- 6) El incremento de la inversión privada en el suministro de educación superior, la gran mayoría con fines de lucro.

Está demás señalar que estos cambios tienen importantes repercusiones en lo que respecta a calidad, acceso, diversidad y financiamiento de la educación superior. Una de la preocupación más discutida es que nuestro país está expuesto a transformarse en mercado no regulado con respecto a los exportadores de la educación superior debido a la insuficiente capacidad de reglamentación y de leyes de educación superior.

También se vislumbra la posibilidad de que la reducción de la financiación estatal a la educación superior se intensificará aún más provocando una mayor inequidad en el acceso a la población más pobre.

A esto se agrega el debate sobre la calidad de ciertas instituciones para proteger al consumidor frente a las llamadas "fabricas de diplomas" numerosas y poco confiables.

Por supuesto que frente a la mundialización hay posiciones a favor y en contra, particularmente los que cuestionan severamente que la educación superior no puede considerarse como un servicio objeto de comercio y aquellos que piensan que el aumento de la competencia es un estímulo a la innovación y al cambio.

En este sentido la mundialización aporta las siguientes oportunidades:

- 1) Aumento de la oferta y el mayor acceso a los estudiantes.
- 2) Apoyo a la economía del saber.
- 3) Establecimiento de títulos conjuntos.
- 4) Aumento de la comparabilidad de títulos.
- 5) Beneficios económicos a proveedores.
- 6) Diversificación y generación de nuevos entornos académicos.

Los desafíos potenciales de la mundialización se refieren a:

- 1) Preocupación por la calidad y la prestación del servicio.
- 2) Desigualdad del acceso.
- 3) Fuga de cerebros física y virtual a lo largo del eje país desarrollado-país en desarrollo.

4) Pérdida de la cultura.

5) Debilitamiento del Estado como regulador de la educación.

Bajo esta perspectiva lo que para un país puede ser una oportunidad, para otro puede ser un desafío o un riesgo. Y como podemos observar las amenazas reales superan por mucho las supuestas ventajas, razón de mas par mejorar la calidad de la Universidad y hacerle frente a este fenómeno.

En la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información (diciembre de 2002) se destacaron tres desafíos principales que plantea a la sociedad del conocimiento:

1) Reducir la brecha digital que acentuará las disparidades en el desarrollo.

2) Garantizar el libre intercambio de datos, información, prácticas y conocimientos y su acceso equitativo.

3) establecer un consenso internacional sobre las normas y los principios que se requieran para reducir la brecha digital.

En esta nueva era científica calificada como "era de las posibilidades o probabilidades" se debe reconocer los riesgos que conlleva la globalización para los países y de lo incierto de los desafíos para la educación superior. "La globalización del conocimiento, proceso que involucra a las universidades, está generando un nuevo "ethos académico" por el mayor control de los resultados de la investigación

por parte de las empresas. En este sentido los objetivos primarios de los científicos se transforma en otro distinto a la búsqueda desinteresada de la verdad, erosionándose así la naturaleza de la investigación desinteresada".

La tendencia a acentuar los fines prácticos en la generación de nuevos conocimientos genera cuatro consecuencias para el futuro:

- 1) Muchos de los avances de la tecnología están ligados al auge de las investigaciones patrocinadas por quienes pueden obtener lucro, por lo tanto el interés económico pasó a ser factor predominante en el ejercicio científico y educativo.
- 2) La sociedad del conocimiento está produciendo cambios radicales de paradigmas que antes se consideraron válidos.
- 3) La revolución que actualmente se da en la forma de comunicar el conocimiento a la sociedad y que circula en una cantidad y una velocidad nunca antes imaginada.
- 4) La súper especialización del saber ya que el conocimiento crece aceleradamente pero de manera fragmentada. Esta fragmentación se torna preocupante cuando ya no solo es el conocimiento lo que se fragmenta, sino el hombre y su cultura.

La Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción, incluyó los siguientes conceptos en relación a la pertinencia de la educación superior:

1. La pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que estas hacen. Ello requiere de capacidad crítica y una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo. Se requiere una educación amplia y centrada en las competencias y aptitudes, pues ambas preparan al individuo para vivir en situaciones diversas y enfrentarse a los cambios.
2. La educación superior debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad y más concretamente sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre y el deterioro del medio ambiente y las enfermedades principalmente mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario para analizar los problemas de la sociedad.

Ante tales escenarios resulta urgente desarrollar una "globalización alternativa desde América Latina". Ello significa asumir la globalización críticamente, es decir, que la globalización tiene que constituirse en un punto prioritario de la agenda de reflexiones e investigaciones de las Universidades.

En este sentido propone el estudio de los siguientes aspectos como una agenda de la globalización alternativa:

- El impacto de la globalización y de la constitución de amplios espacios económicos en los sistemas de educación superior y científico -tecnológico de los países en desarrollo, sus desafíos y potencialidades.
- Los riesgos y desafíos que presenta para la educación superior de la región la decisión de la Organización Mundial del Comercio de catalogar como industria educativa a la educación superior. Esto sugiere plantearnos si estamos preparados para competir con éxito en un escenario de tal naturaleza o correríamos el riesgo de ser suplantados por sucursales de los sistemas de educación superior de las países más avanzados.
- Estudios sobre la organización y funcionamiento de los sistemas de educación superior y científico-tecnológica.
- El desafío del rediseño curricular a nivel de educación superior que atienda además de la preocupación por la pertinencia y calidad de los programas, la adopción de nuevos enfoques sobre los procesos de enseñanza-aprendizajes.

- La adopción de un modelo constructivista de calidad en la educación superior y su impacto en el rol del profesor universitario de suerte que se estimulen el autoaprendizaje, el pensamiento crítico y autónomo de los estudiantes, su imaginación y creatividad.
- Identificar los caminos más recomendables para el arraigo en la educación superior de una cultura de investigación y de cómo fortalecerla institucionalmente.
- El tema de la equidad de acceso a la educación superior a nivel nacional.
- La forma en que se definen las políticas en educación superior.
- Los caminos más expeditos y aconsejables para insertar a la academia científica en la academia mundial y, finalmente.
- El tema de fuga y éxodo del talento científico y las maneras de recuperarlo, de manera de vincular a los científicos establecidos en el exterior con la comunidad académica del país de origen, vía Internet o por otros medios.

2.4.7 Herramientas que Brindara el Manejo de la Calidad para la Universidad.

A partir de las tendencias observadas se plantean entonces algunas ideas macro sobre como debe la educación superior enfrentar estos retos futuros, mejorando la calidad de todos los procesos que desarrolla. Estas ideas se resumen en:

1. **Mejorar la formación del estudiante.** Mediante un rediseño curricular que responda a las exigencias del mercado laboral e incorporar a los currículos la formación de competencias y el trabajo de apoyo a la sociedad.
2. **Mejorar la gestión de calidad.** Mediante la incorporación de cambios en los procesos académicos y administrativos, como resultado de una evaluación seria de sus componentes y de los resultados que reclama la sociedad.
3. **Aumentar la formación del profesorado.** Que sean capaces de crear, apropiarse, adaptar y transferir conocimientos y tecnologías, ser facilitadores del aprendizaje y utilizar eficientemente las nuevas tecnologías de información y comunicación.
4. **Incorporación de nuevas tecnologías** a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

5. **Establecimiento de sistemas de información.** Las universidades deben incorporar sistemas confiables de información, no solo de aspectos de gestión y académicos sino de estudios sobre la propia institución, del mercado laboral, seguimiento de egresados, métodos pedagógicos y otros.
6. **Aumento de cobertura y democratización del acceso** para los estudiantes, pensar seriamente en opciones particularmente para los más pobres.
7. **Organización y regulación del sistema de educación superior,** a través de la elaboración de leyes que regulen el funcionamiento de instituciones de educación superior.
8. **Creación de sistemas de evaluación y acreditación** nacionales y regionales.
9. **Homologación de sistemas de títulos,** diplomas y créditos a nivel regional.
10. **Reorientación de la cooperación internacional** procurando aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales y financieros y promoviendo la creación de asociaciones, y redes que generen masas críticas de investigadores y optimicen el uso de la tecnología.

Estos lineamientos contrastan con las perspectivas que plantea el Concejo Superior de Universidades de Centro América, como nuevas áreas de trabajo para los próximos años y que buscan promover la excelencia en la calidad de los

servicios que como Universidad publica la UES esta obligada a brindar a la sociedad salvadoreña.

Lo señalado anteriormente permite meditar sobre como la Universidad debe enfrentar el futuro y cuales deberían ser las prioridades estratégicas de la Alta Dirección universitaria para fortalecer la Institución, lo cual indiscutiblemente lleva a plantear el hecho crudo y real: Se necesita con urgencia elevar la calidad de la Universidad de El Salvador en todas sus actividades formativas, administrativas y sociales.

3. COLECTA Y TRATAMIENTO DE DATOS

3.1 Población y Muestra

3.1.1 Población

La población en estudio está constituida por todos los integrantes de la comunidad universitaria, es decir los miembros de organismos colegiados, las autoridades, los funcionarios, el personal académico, el personal administrativo, y los estudiantes de la facultad.

El personal académico son todos los profesionales que están contratados para ejercer la labor docente distribuidos en los departamentos académicos de la facultad los cuales son: Departamento de Ciencias Económicas, Ciencias Jurídicas, Ciencias y Humanidades, Ciencias Agronómicas, Ciencias Naturales y Matemática, Ingeniería y Arquitectura, Química y Farmacia, Medicina; además corresponde a estos, todos los docentes que desempeñan cargos administrativos y de dirección.

Los estudiantes son todos aquellos matriculados en la facultad en las distintas carreras que esta sirve y son administradas por los diferentes departamentos que comprende desde el primer año de estudio hasta los egresados.

El personal administrativo comprende el personal de oficina incluidas secretarias, técnicos, además los asistentes de laboratorio, personal de campo, ordenanzas vigilantes, jardineros y personal de mantenimiento.

La ubicación de la población en estudio es: Km. 144^{1/2} carretera al Cuco, Cantón el Jute, San Miguel. El total de la población la constituyen **4980 personas**.

3.1.2 Muestra.

Como la población en estudio supera a los 35 elementos se hace necesaria la utilización de una muestra que represente la población para realizar el estudio planteado.

La población esta compuesta por:

Descripción	Cantidad	%
Personal Académico	224	4.5%
Personal Administrativo	106	2.13%
Población Estudiantil	4,650	93.37%
Total	4,980	100%

La formula para calcular la muestra a utilizar es la siguiente:

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

Donde:

Z = Nivel de Confianza

P = Probabilidad

q = Probabilidad Negativa

e = Error

N = Población

Definiendo valores:

Datos:

Z=1.96

P = 0.50

q = 0.50

e = 0.05

N = 4980

Sustituyendo en la formula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5 \times 0.5 \times 4980)}{(4980 \times 0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{4780.792}{13.4079}$$

$$n = 356.71 = 357$$

Después de obtenido la muestra es necesario hacer la distribución por estratos la que se hará de acuerdo a la representabilidad de cada estrato en la población.

En donde:

Académicos:	16 encuestas
Estudiantes:	333 encuestas
Administrativos:	8 encuestas
Total:	357 encuestas

3.2 Técnicas Para la Recolección de Datos.

La investigación será desarrollada en el campus de la facultad multidisciplinaria de la UES, y se utilizará **la encuesta**, la cual se pasará a los seleccionados de acuerdo a cada estrato según corresponde, además se realizaran documentos que contengan elementos o información que ayude a tener una mejor referencia de lo que se está investigando.

3.3 Instrumento de Recolección de Datos.

El instrumento que se utilizara en la investigación será el cuestionario que contendrá 30 preguntas que permitan obtener un mejor resultado en la información de variables que se están investigando. Las primeras 14 preguntas son de sondeo para el diagnostico y el resto para la prueba de hipótesis. (Ver Anexo 1)

3.4 Procesamiento de Datos.

Teniendo los datos recolectados se elaborará una matriz de doble entrada describiendo las alternativas y la frecuencia con que se de cada evento, se construirá un gráfico que permita hacer un análisis e interpretación respectiva de los datos obtenidos. **La ji-cuadrado** será el modelo estadístico que se empleará para la comprobación de las hipótesis que permita determinar la relación entre las variables.

3.5 Modelo Matemático Estadístico.

El modelo matemático estadístico que se utilizó para comprobar las hipótesis fue el Ji-cuadrado, pues este se usa frecuentemente para analizar aspectos importantes de los datos investigados, y permite determinar si dos variables categóricas se relacionan entre sí.

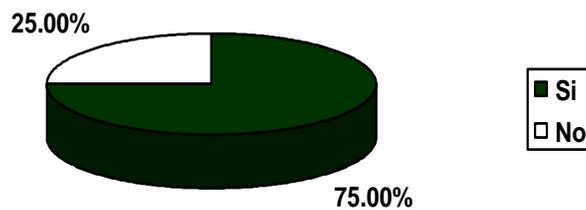
3.6 Presentación, Análisis e Interpretación de los Datos Obtenidos.

- **Estudiantes**

1. ¿Conoce cuáles son las Unidades Administrativas de la Facultad?

Objetivo: Determinar si los estudiantes conocen las Unidades Administrativas que funcionan en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	300	90%
No.	33	10%
Total.	333	100%



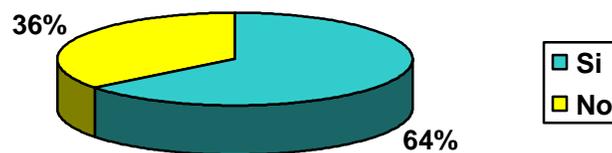
Análisis: Los datos anteriores indican que el 90% de los encuestados conocen las Unidades Administrativas que funcionan en la Facultad, mientras que 10% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados conocen las Unidades Administrativas que actualmente funcionan en la Facultad.

2. ¿Sabe cuáles son los servicios que prestan a los estudiantes las diferentes Unidades Administrativas de la Facultad?

Objetivo: Determinar si los estudiantes conocen los servicios que prestan las Unidades Administrativas que funcionan en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	275	64.5%
No.	58	35.5%
Total.	333	100%



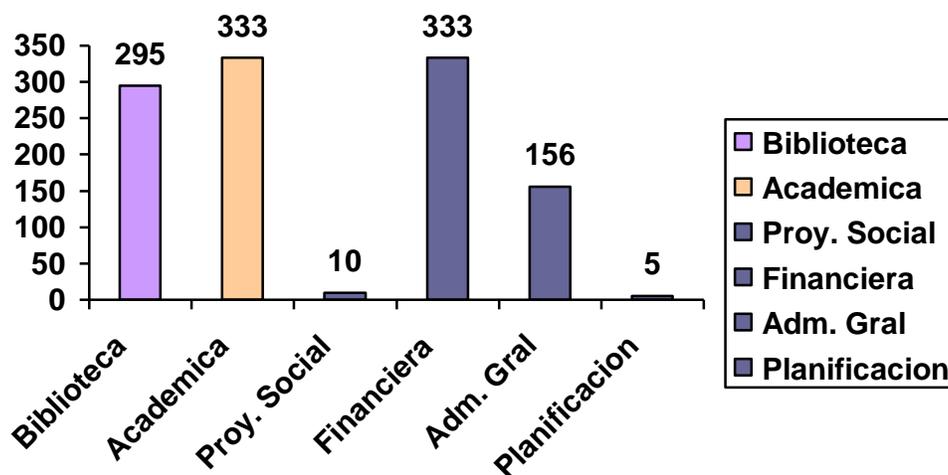
Análisis: Los datos anteriores indican que el 64.5% de los encuestados conocen los servicios que prestan a los estudiantes las diferentes Unidades Administrativas, mientras que 35.50% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados conocen los servicios que prestan a los estudiantes las Unidades Administrativas que actualmente funcionan en la Facultad.

3. ¿A cuáles de las siguientes Unidades Administrativas ha solicitado algún servicio (puede marcar varias)?

Objetivo: Conocer cuáles de las Unidades Administrativas son las más visitadas por los estudiantes

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Biblioteca	295	88.5%
Académica	333	100%
Proyección Social	10	3%
Financiera (Colecturía)	333	100%
Administración General	156	46.85%
Planificación	5	1.5%



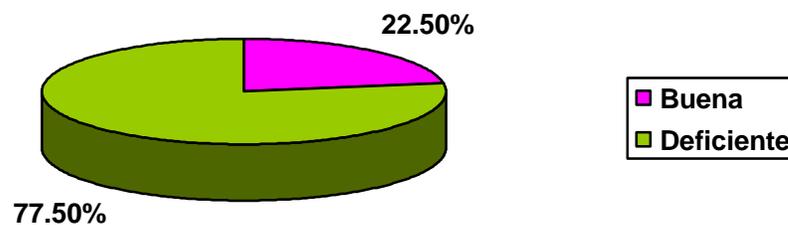
Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados ha solicitado algún servicio a la académica y a Financiera, el 88.5% a la Biblioteca, el 46.85% a la Administración General, el 3% a Proyección Social y el .5% a Planificación.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la administración académica, la Financiera y la Biblioteca, son las unidades con más demanda de los estudiantes.

4. ¿Cómo considera la atención que recibió a la hora de solicitar el servicio (de acuerdo a su respuesta anterior)?

Objetivo: Conocer cómo califican los estudiantes la atención recibida cuando han solicitado un servicio a las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Buena	75	22.5%
Deficiente	258	77.5%
Total.	333	100%



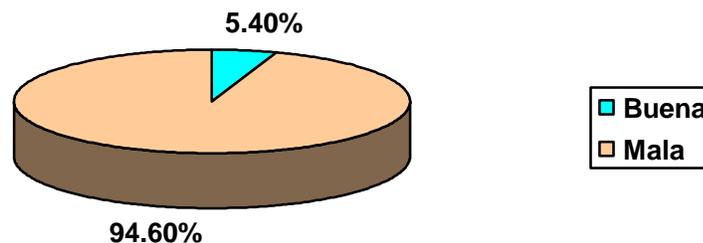
Análisis: Los datos anteriores indican que el 22.5% de los encuestados consideran que la atención recibida a la hora de solicitar un servicio fue buena, mientras que el 77.5% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados piensan que la atención que prestan a los estudiantes las Unidades Administrativas que actualmente funcionan en la Facultad es **Deficiente**.

5. ¿Cómo considera la agilidad con la que se le brindó el servicio?

Objetivo: Conocer cómo califican los estudiantes la agilidad con la que se les atendió cuando han solicitado un servicio a las Unidades Administrativas de la Facultad. .

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Buena	18	5.4%
Mala	315	94.6%
Total.	333	100%



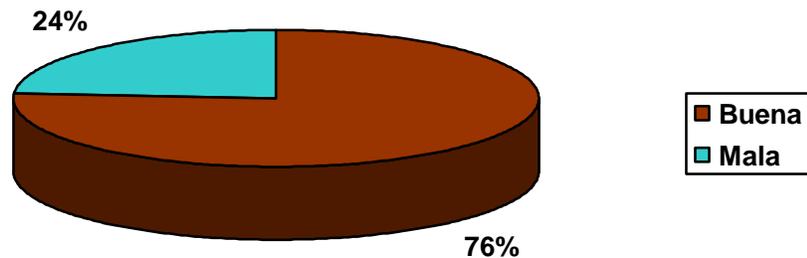
Análisis: Los datos anteriores indican que el 5.4% de los encuestados piensa que los servicios se realizan de forma ágil, mientras que el 94.6% de los estudiantes encuestados respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados piensa que no existe agilidad en los servicios que prestan a los estudiantes las Unidades Administrativas que actualmente funcionan en la Facultad.

6. ¿Cómo considera la calidad con la que se le brindó el servicio?

Objetivo: Conocer cómo califican los estudiantes la calidad con la que se les atendió cuando han solicitado un servicio a las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Buena	80	24%
Mala	243	76%
Total.	333	100%



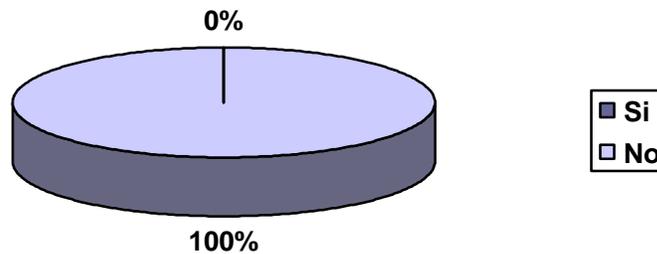
Análisis: Los datos anteriores indican que el 24% de los encuestados piensa que se le brindo buena calidad en el servicio solicitado en las diferentes Unidades Administrativas, mientras que el 76% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados piensa que le brindan mala calidad en los servicios que prestan a los estudiantes las Unidades Administrativas que actualmente funcionan en la Facultad.

7. ¿Considera usted que en las Unidades Administrativas de la Facultad se esmeran por servirle con calidad?

Objetivo: Determinar si los encuestados consideran que las Unidades Administrativas de la Facultad se esmeran por brindarles un servicio de calidad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	0	0%
No.	333	100%
Total.	333	100%



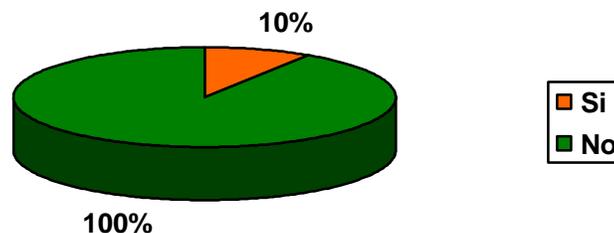
Análisis: Los datos anteriores indican que el ninguno de los encuestados considera que las Unidades Administrativas se esmeran por brindarles un servicio de calidad, mientras que 100% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la totalidad de los encuestados consideran que las Unidades Administrativas no se esmeran por brindarles un servicio de calidad

8. ¿Cree usted que los tiempos de espera para que le brinden un servicio o resolución a una petición en las Unidades Administrativas es el adecuado?

Objetivo: Determinar si los encuestados consideran que el tiempo de espera para la resolución de una petición o servicio en las Unidades Administrativas de la Facultad es el adecuado.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	32	10%
No.	301	90%
Total.	333	100%



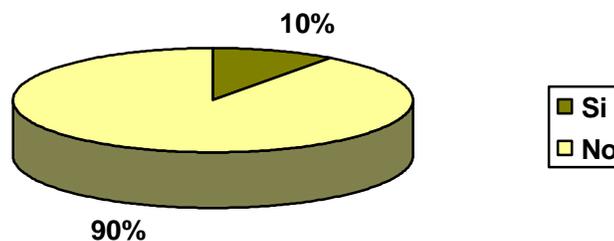
Análisis: Los datos anteriores indican que el 10% de los encuestados consideran que el tiempo de espera para la resolución de una petición o servicio es el adecuado mientras que 90% respondió que el tiempo de espera no es el adecuado.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que el tiempo de espera en la resolución de una petición o servicio en las Unidades Administrativas no es el adecuado.

9. ¿Cree usted que las Unidades Administrativas de la Facultad cuenta con el personal capacitado para brindar con calidad los servicios que ofrecen?

Objetivo: Conocer si los encuestados consideran las Unidades Administrativas cuentan con personal capacitado para brindar los servicios que ofrecen

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	33	10%
No.	300	90%
Total.	333	100%



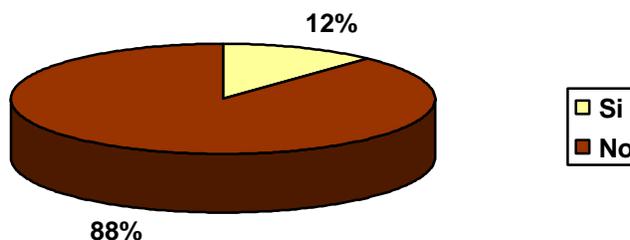
Análisis: Los datos anteriores indican que el 10% de los encuestados consideran que las Unidades Administrativas cuentan con el personal capacitado para brindar con calidad los servicios que ofrecen, mientras que 90% respondió no.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que las Unidades Administrativas no cuentan con el personal capacitado para brindar con calidad los servicios que ofrecen.

10. ¿Considera que existe interés de parte de las autoridades de la Universidad por mejorar la calidad de los servicios que prestan las Unidades Administrativas a los estudiantes?

Objetivo: Conocer si los encuestados consideran que existe un interés real de las autoridades de la Universidad por mejorar la calidad de los servicios que prestan las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	40	12%
No.	293	88%
Total.	333	100%



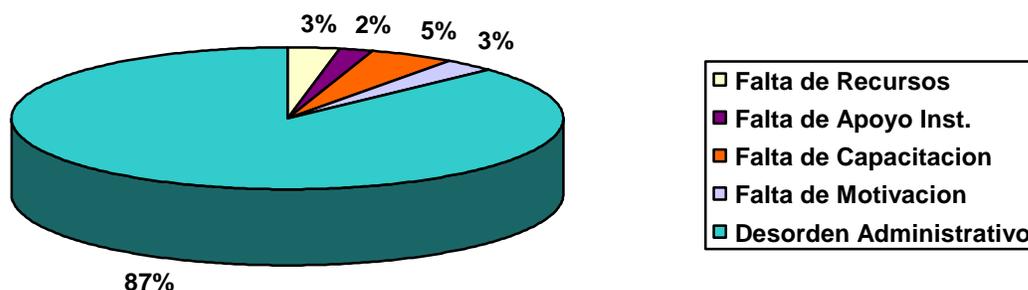
Análisis: Los datos anteriores indican que el 12% de los encuestados consideran que existe un interés real por parte de las autoridades de la universidad por mejorar la calidad de los servicios prestados por las Unidades Administrativas, mientras que 88% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que no existe un interés real por parte de las autoridades de la universidad por mejorar la calidad de los servicios prestados por las Unidades Administrativas.

11. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema de las Unidades Administrativas?

Objetivo: Conocer cuál es el mayor problema que consideran los encuestados que tienen las Unidades Administrativas.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Falta de Recursos	10	3%
Falta de Apoyo Institucional	5	2%
Falta de Capacitación	18	5%
Falta de Motivación e Interés por Mejorar	10	3%
Desorden Administrativo	290	87%
Total	333	100%



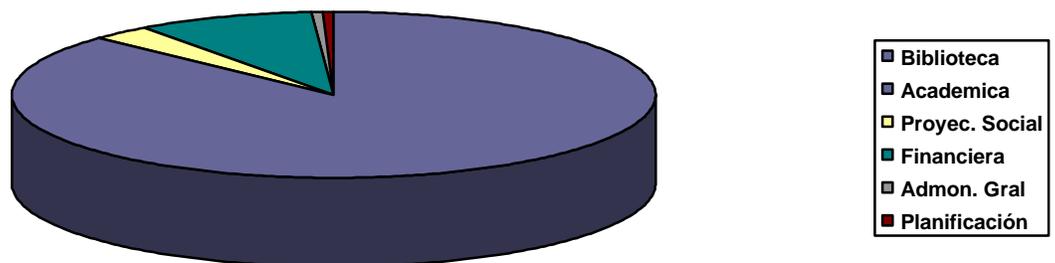
Análisis: Los datos obtenidos indican que el 3% de los encuestados consideran que el mayor problema que tienen las Unidades Administrativas es la Falta de Recursos, el 2% considera que es la Falta de Apoyo Institucional, el 5% considera que es la Falta de Capacitación, el 3% considera que es la Falta de Motivación e Interés de Mejorar, mientras que 87% respondió que el mayor problema es el Desorden Administrativo.

Interpretación: Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los encuestados consideran que el mayor problema que tienen las Unidades Administrativas es el Desorden Administrativo.

12. A su juicio, ¿cuál es la Unidad Administrativa que le ha brindado los servicios con mejor calidad?

Objetivo: Determinar cuál es la Unidad Administrativa que según los encuestados les ha brindado los servicios con mejor calidad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Biblioteca	290	87%
Académica	0	0%
Proyección Social	10	3%
Financiera (Colecturía)	30	9%
Administración General	5	0.5%
Planificación	5	0.5%
Total	333	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 87% de los encuestados consideran que la Unidad Administrativa que les ha brindado los servicios con mejor calidad es

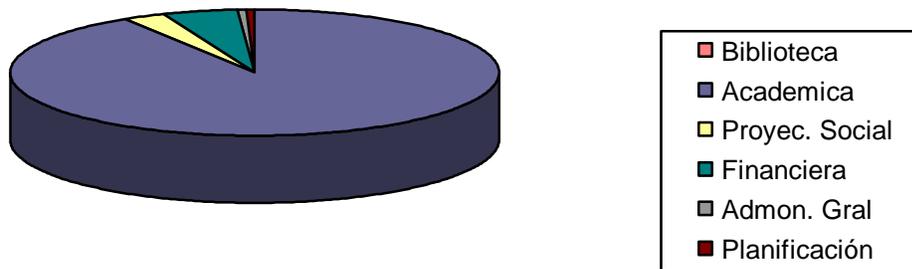
la Biblioteca, el 0% considera que es la Académica, el 3% considera que es Proyección Social, el 9% considera que es la Financiera (Colecturía), el 0.5% considera que es Administración General, mientras que el 0.5% considera que es Planificación.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que la Unidad Administrativa que les ha brindado los servicios con mejor calidad es la Biblioteca.

13. ¿Cuál considera que es la Unidad Administrativa con la más deficiente calidad en la prestación de los servicios a los estudiantes?

Objetivo: Determinar cuál es la Unidad Administrativa que según los encuestados tiene la más deficiente calidad en la prestación de sus servicios a los estudiantes.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Biblioteca	0	0%
Académica	302	91%
Proyección Social	10	3%
Financiera (Colecturía)	15	5%
Administración General	3	0.5%
Planificación	3	0.5%
Total	333	100%



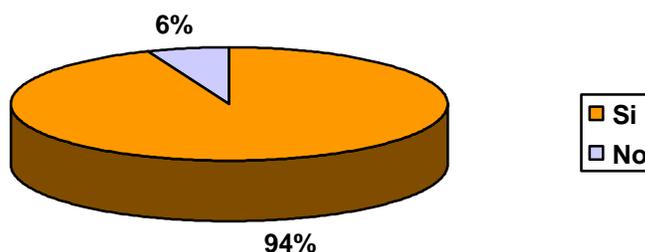
Análisis: Los datos anteriores indican que el 0% de los encuestados consideran que la Unidad Administrativa que tiene la más deficiente calidad en la prestación de sus servicios a los estudiantes es la Biblioteca, el 91% considera que es Académica, el 3% considera que es Proyección Social, el 5% considera que es Financiera (Colecturía), el 0.5% considera que es Administración General, mientras que el 0.5% considera que es Planificación.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que la Unidad Administrativa que tiene la más deficiente calidad en la prestación de sus servicios a los Estudiantes es la Administración Académica.

14. ¿Considera usted que actualmente existe un desorden administrativo en las Unidades Administrativas de la Facultad?

Objetivo: Determinar si los encuestados consideran que actualmente existe un desorden administrativo en las Unidades Administrativas de la Facultad

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	313	94%
No.	20	6%
Total.	333	100%



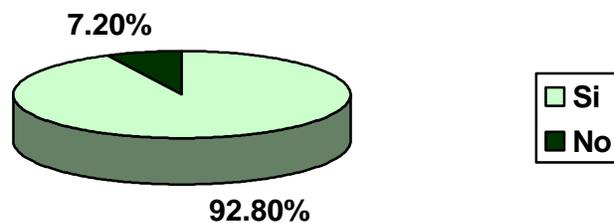
Análisis: Los datos anteriores indican que el 94% de los encuestados consideran que actualmente existe un desorden administrativo en las Unidades Administrativas de la Facultad, mientras que 6% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que actualmente existe un desorden administrativo en las Unidades Administrativas de la Facultad.

15. ¿Considera usted que es necesario estandarizar el manejo de los procesos en las unidades administrativas de la FMO?

Objetivo: Conocer si es favorable desarrollar la estandarización de procesos

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	309	92.8%
No.	24	7.2%
Total.	33	100%



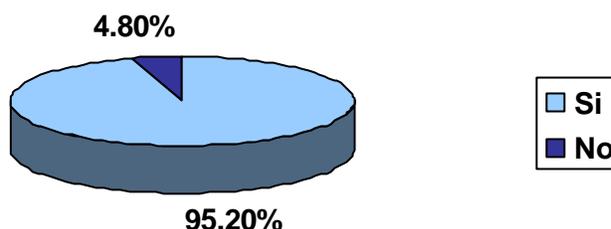
Análisis: Los datos anteriores indican que el 92.8% de los encuestados consideran que es necesario estandarizar el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el 7.2% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es necesario estandarizar el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO

16. ¿Cree usted que es conveniente diseñar mecanismos de control para todos los procesos administrativos de la FMO?

Objetivo: Conocer si resulta necesario diseñar mecanismos de control de calidad para los procesos de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	317	95.2%
No.	16	4.8%
Total.	333	100%



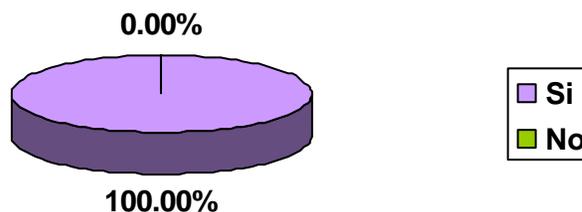
Análisis: Los datos anteriores indican que el 95.2% de los encuestados consideran que es conveniente diseñar mecanismos de control para todos los procesos administrativos de la FMO, mientras que el 4.8% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es conveniente diseñar mecanismos de control para todos los procesos administrativos.

17. ¿Le gustaría a usted que se agilicen los procesos administrativos en la Facultad?

Objetivo: Conocer si le agradaría al público que se agilizaran los procesos.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	333	100%
No.	0	0%
Total.	333	100%



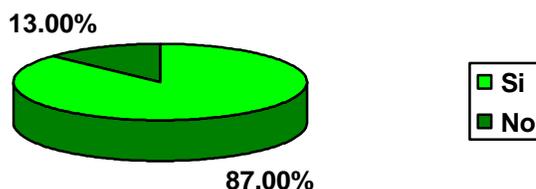
Análisis: Los datos anteriores indican que al 100% de los encuestados les gustaría que se agilicen los procesos administrativos en la Facultad, mientras que el 0% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que a todos los encuestados les gustaría que se agilicen los procesos administrativos en la Facultad.

18. ¿Considera usted que es posible aumentar la efectividad en el desarrollo de los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO?

Objetivo: Medir si es factible aumentar la efectividad en las Unidades Administrativas.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	290	87%
No.	43	13%
Total.	333	100%



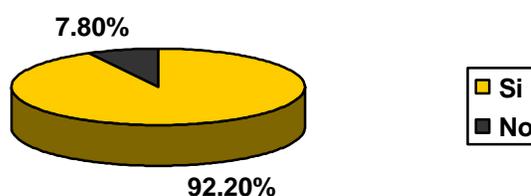
Análisis: Los datos anteriores indican que el 87% de los encuestados consideran que es factible aumentar la efectividad en las Unidades Administrativas, mientras que el 13% consideró que no es factible aumentar la efectividad en dichas unidades.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es factible aumentar la efectividad en las Unidades Administrativas de la Facultad.

19. ¿Cree que es necesario hacer una revisión integral de los procesos que se desarrollan en las Unidades Administrativas a fin de mejorarlos?

Objetivo: Medir si resulta necesario realizar una revisión integral de los Procesos de la Facultad

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	307	92.2%
No.	26	7.8%
Total.	333	100%



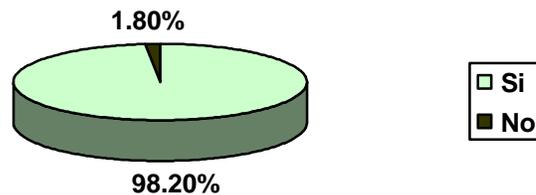
Análisis: Los datos anteriores indican que el 92.2% de los encuestados consideran necesario hacer una revisión integral de los procesos que se desarrollan en las Unidades Administrativas a fin de mejorarlos, mientras que el 7.8% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es necesario hacer una revisión integral de los procesos que se desarrollan en las Unidades Administrativas a fin de mejorar dichos procesos.

20. ¿Cree usted que es indispensable mejorar la pertinencia de los procesos Administrativos en la FMO?

Objetivo: Descubrir si resulta necesario elevar la pertinencia de los procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	327	98.2%
No.	6	1.8%
Total.	333	100%



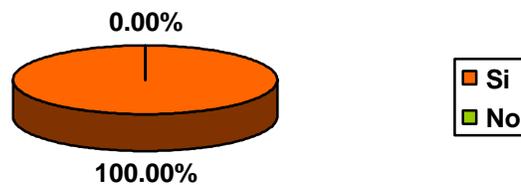
Análisis: Los datos anteriores indican que el 98.2% de los encuestados consideran que es indispensable mejorar la pertinencia de los procesos administrativos de la FMO, mientras que el 1.8% consideró que no es indispensable.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es indispensable mejorar la pertinencia de los procesos administrativos en las Unidades Administrativas de la FMO.

21. ¿Considera usted que es urgente verificar la forma en que se están usando los recursos en el desarrollo de los procesos en la FMO?

Objetivo: Medir la urgencia de la verificación del uso de los recursos en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	333	100%
No.	0	0%
Total.	333	100%



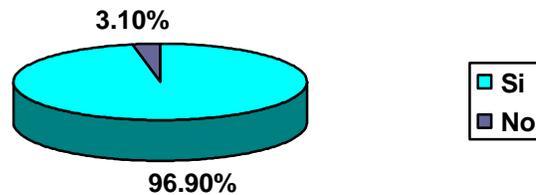
Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados consideran que es urgente verificar la forma en que se están usando los recursos en el desarrollo de los procesos de la FMO, mientras que el nadie consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la totalidad de los encuestados consideran que es urgente verificar la forma en la que actualmente se están usando los recursos para el desarrollo de los procesos administrativos en las Unidades Administrativas de la FMO.

22. ¿Cree usted que es necesario capacitar al personal administrativo en materia de calidad?

Objetivo: Medir el efecto de capacitar al personal administrativo de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	323	96.9%
No.	10	3.1%
Total.	333	100%



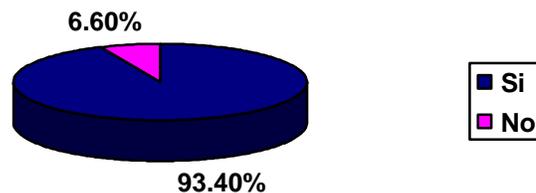
Análisis: Los datos anteriores indican que el 96.9% de los encuestados consideran que es necesario capacitar al personal administrativo en materia de calidad, mientras que el 3.1% consideró que no es necesario capacitar al personal administrativo en materia de calidad

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es necesario capacitar al personal administrativo en materia de calidad.

23. ¿Para usted, es conveniente analizar la funcionalidad de las Unidades Administrativas de la FMO?

Objetivo: Conocer si es necesario realizar un diagnóstico sobre la funcionalidad de las Unidades Administrativas de la FMO.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	311	93.4%
No.	22	6.6%
Total.	333	100%



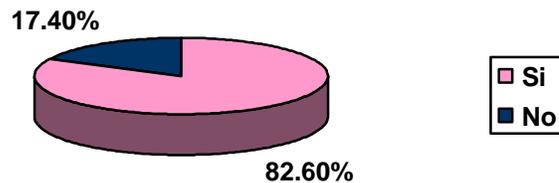
Análisis: Los datos anteriores indican que el 93.4% de los encuestados consideran que es conveniente analizar la funcionalidad de las Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el 6.6% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es conveniente analizar la funcionalidad de las Unidades Administrativas de la FMO.

24. ¿Cree usted que es necesario rediseñar algunas unidades administrativas deficientes en la FMO?

Objetivo: Medir la pertinencia de modificar algunas Unidades Administrativas en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	275	82.6%
No.	58	17.4%
Total.	333	100%



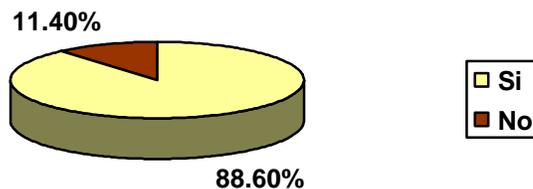
Análisis: Los datos anteriores indican que el 82.6% de los encuestados consideran que es necesario rediseñar algunas Unidades Administrativas deficientes en la FMO, mientras que el 17.4% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es necesario rediseñar algunas Unidades Administrativas de la FMO.

25. ¿Cree usted que es urgente mejorar la forma en que se desarrollan actualmente los procesos en las Unidades Administrativas en la FMO?

Objetivo: Medir si es conveniente mejorar el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	295	88.6%
No.	38	11.4%
Total.	333	100%



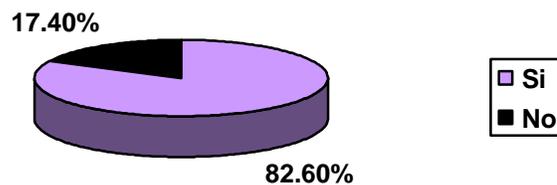
Análisis: Los datos anteriores indican que el 88.6% de los encuestados consideran que es urgente mejorar la forma en que se desarrollan los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el 11.4% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es urgente mejorar la forma en que se desarrollan y manejan los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO.

26. ¿Cree que sería conveniente mejorar el acceso a la información en las Unidades Administrativas de la FMO?

Objetivo: Medir factibilidad de fortalecer el acceso a la información en las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	275	82.6%
No.	58	17.4%
Total.	333	100%



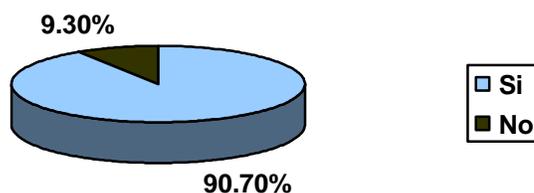
Análisis: Los datos anteriores indican que el 82.6% de los encuestados consideran que es conveniente mejorar el acceso a la información en las Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el 17.4% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es conveniente mejorar el acceso a la información en las Unidades Administrativas de la FMO.

27. ¿Cree usted que se debe mejorar la interrelación entre las diferentes Unidades Administrativas de la FMO?

Objetivo: Analizar las interrelaciones entre las diferentes Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	302	90.7%
No.	31	9.3%
Total.	333	100%



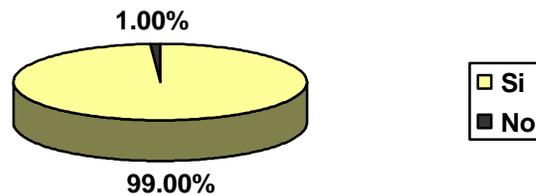
Análisis: Los datos anteriores indican que el 90.7% de los encuestados consideran que se debe mejorar la interrelación entre las diferentes Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el 9.3% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que se debe mejorar la interrelación entre las diferentes Unidades Administrativas de la FMO.

28. ¿Le gustaría a usted que se mejore la calidad en la atención que brindan las Unidades Administrativas de la FMO?

Objetivo: Medir el interés existentes de que se mejore la calidad en la atención de las Unidades Administrativas de la Facultad

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	330	99%
No.	3	1%
Total.	333	100%



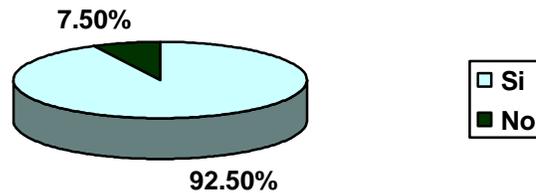
Análisis: Los datos anteriores indican que al 99% de los encuestados le gustaría que se mejore la calidad en la atención que brindan las Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el 1% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que a la mayoría de los encuestados les gustaría que se mejore la calidad en la atención que brindan las Unidades Administrativas de la FMO.

29. ¿Cree usted que es necesario establecer sistemas de control de calidad para los procesos administrativos?

Objetivo: Conocer la conveniencia de diseñar sistemas de control para los procesos de las Unidades Administrativas

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	308	92.5%
No.	25	7.5%
Total.	333	100%



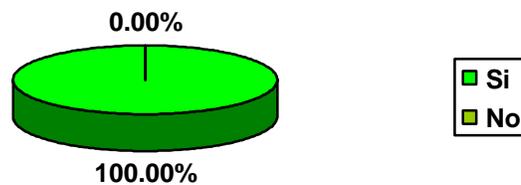
Análisis: Los datos anteriores indican que al 92.5% de los encuestados cree que es necesario establecer sistemas de control de calidad para los procesos administrativos, mientras que el 7.5% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados cree que es necesario establecer sistemas de control de calidad para los procesos administrativo en la Facultad.

30. ¿Considera usted necesario que se desarrolle un plan de ordenamiento administrativo en la FMO?

Objetivo: Medir la efectividad

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	333	100%
No.	0	0%
Total.	333	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados considera necesario que se desarrolle un plan de ordenamiento administrativo en la FMO, mientras que el nadie consideró lo contrario.

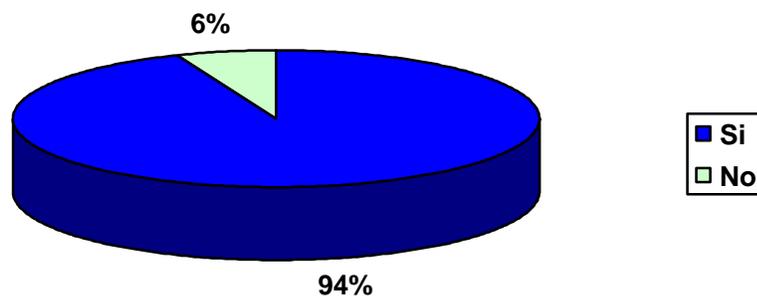
Interpretación: El total de los encuestados considera que es necesario el desarrollo de un plan de ordenamiento administrativo en la Facultad.

- **Académicos**

1. ¿Conoce cuáles son las Unidades Administrativas de la Facultad?

Objetivo: Determinar si los Docentes conocen las Unidades Administrativas que funcionan en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	15	94%
No.	1	6%
Total.	16	100%



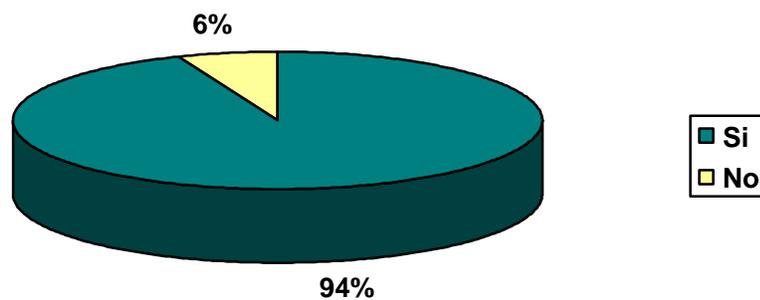
Análisis: Los datos anteriores indican que el 94% de los encuestados conocen las Unidades Administrativas que funcionan en la Facultad, mientras que 6% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados conocen las Unidades Administrativas que actualmente funcionan en la Facultad.

2. ¿Sabe cuáles son los servicios que prestan a los docentes las diferentes Unidades Administrativas de la Facultad?

Objetivo: Determinar si los docentes conocen los servicios que prestan las Unidades Administrativas que funcionan en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	15	94%
No.	1	6%
Total.	16	100%



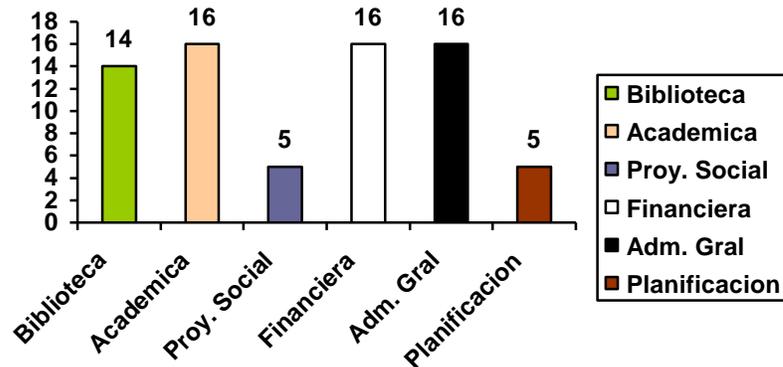
Análisis: Los datos anteriores indican que el 94% de los encuestados conocen los servicios que prestan a los docentes las diferentes Unidades Administrativas, mientras que 6% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados conocen los servicios que prestan a los docentes las Unidades Administrativas que actualmente funcionan en la Facultad.

3. ¿A cuáles de las siguientes Unidades Administrativas ha solicitado algún servicio? (puede marcar varias)

Objetivo: Conocer cuáles de las Unidades Administrativas son las más visitadas por los docentes.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Biblioteca	14	87.5%
Académica	16	100%
Proyección Social	5	31.25%
Financiera (Colecturía)	16	100%
Administración General	16	100%
Planificación	5	31.25%



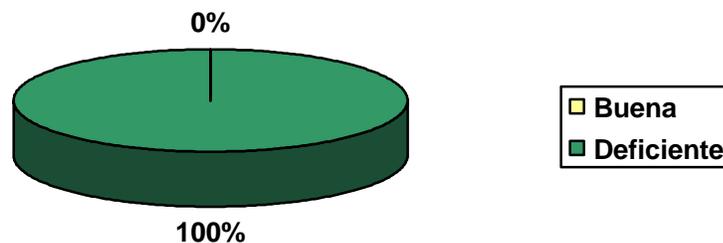
Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados ha solicitado algún servicio a la Administración Académica, Admón. Gral. y a Financiera, el 87.5% a la Biblioteca, el 46.85, el 31.25% a Proyección Social y a Planificación.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la Administración Académica, la Financiera y la Admón. Gral., son las unidades con más demanda de los docentes.

4. ¿Cómo considera la atención que recibió a la hora de solicitar el servicio? (de acuerdo a su respuesta anterior)

Objetivo: Conocer cómo califican los docentes la atención recibida cuando han solicitado un servicio a las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Buena	0	0%
Deficiente	16	100%
Total.	16	100%



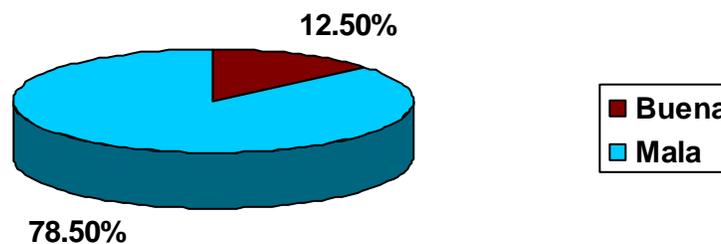
Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados admiten que existe mala atención en los servicios que prestan a los docentes las diferentes Unidades Administrativas, mientras que el 0 % respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que todos los encuestados piensan que existe una mala atención en las Unidades Administrativas que actualmente funcionan en la Facultad.

5. ¿Cómo considera la agilidad con la que se le brindó el servicio?

Objetivo: Conocer cómo califican los docentes la agilidad con la que se les atendió cuando han solicitado un servicio a las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Buena	2	12.5%
Mala	14	87.5%
Total.	16	100%



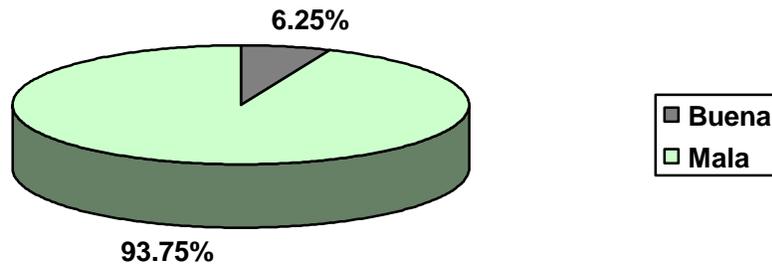
Análisis: Los datos anteriores indican que el 12.5% de los encuestados piensa que los servicios se realizan de forma ágil, mientras que el 78.5% de los docentes encuestados respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados piensa que no existe agilidad en los servicios que prestan a los docentes las Unidades Administrativas que actualmente funcionan en la Facultad.

6. ¿Cómo considera la calidad con la que se le brindó el servicio?

Objetivo: Conocer cómo califican los docentes la calidad con la que se les atendió cuando han solicitado un servicio a las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Buena	1	6.25%
Mala	15	93.75%
Total.	16	100%



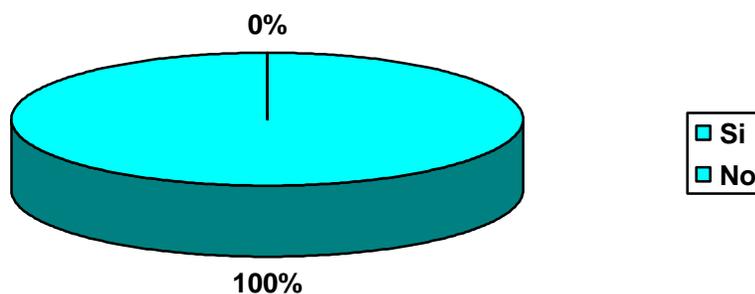
Análisis: Los datos anteriores indican que el 6.25% de los encuestados dice que la calidad obtenida en los servicios que prestan a los estudiantes las diferentes Unidades Administrativas es buena, mientras que el 93.75% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados conocen los servicios que prestan a los docentes las Unidades Administrativas que actualmente funcionan en la Facultad.

7. ¿Considera usted que en las Unidades Administrativas de la Facultad se esmeran por servirle con calidad?

Objetivo: Determinar si los encuestados consideran que las Unidades Administrativas de la Facultad se esmeran por brindarles un servicio de calidad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	0	0%
No.	333	100%
Total.	16	100%



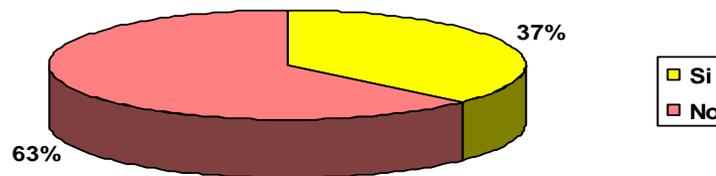
Análisis: Los datos anteriores indican que el 0% de los encuestados consideran que las Unidades Administrativas se esmeran por brindarles un servicio de calidad, mientras que 100% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que todos los encuestados consideran que las Unidades Administrativas no se esmeran por brindarles un servicio de calidad

8. ¿Cree usted que los tiempos de espera para que le brinden un servicio o resolución a una petición en las Unidades Administrativas es el adecuado?

Objetivo: Determinar si los encuestados consideran que el tiempo de espera para la resolución de una petición o servicio en las Unidades Administrativas de la Facultad es el adecuado.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	6	37%
No.	10	63%
Total.	16	100%



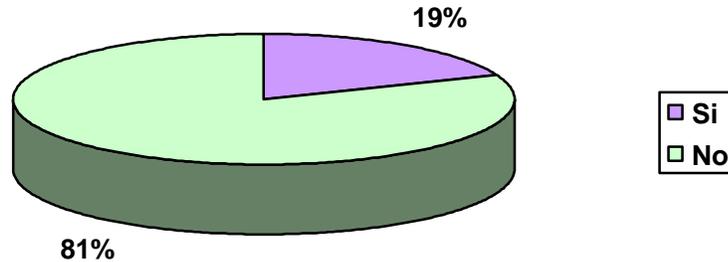
Análisis: Los datos anteriores indican que el 37% de los encuestados consideran que el tiempo de espera para la resolución de una petición o servicio es el adecuado mientras que 63% respondió que el tiempo de espera no es el adecuado.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que todos los encuestados consideran que el tiempo de espera en la resolución de una petición o servicio en las Unidades Administrativas no es el adecuado.

9. ¿Cree usted que las Unidades Administrativas de la Facultad cuenta con el personal capacitado para brindar con calidad los servicios que ofrecen?

Objetivo: Conocer si los encuestados consideran que las Unidades Administrativas cuentan con personal capacitado para brindar los servicios que ofrecen

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	3	19%
No.	13	81%
Total.	16	100%



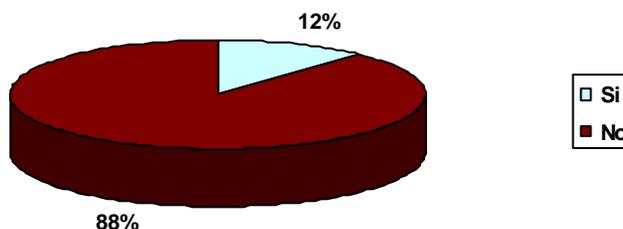
Análisis: Los datos anteriores indican que el 19% de los encuestados consideran que las Unidades Administrativas cuentan con el personal capacitado para brindar con calidad los servicios que ofrecen, mientras que 13% respondió no

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que las Unidades Administrativas no cuentan con el personal capacitado para brindar con calidad los servicios que ofrecen.

10. ¿Considera que existe interés de parte de las autoridades de la Universidad por mejorar la calidad de los servicios que prestan las Unidades Administrativas a los docentes?

Objetivo: Conocer si los encuestados consideran que existe un interés real de las autoridades de la Universidad por mejorar la calidad de los servicios que prestan las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	2	12%
No.	14	88%
Total.	16	100%



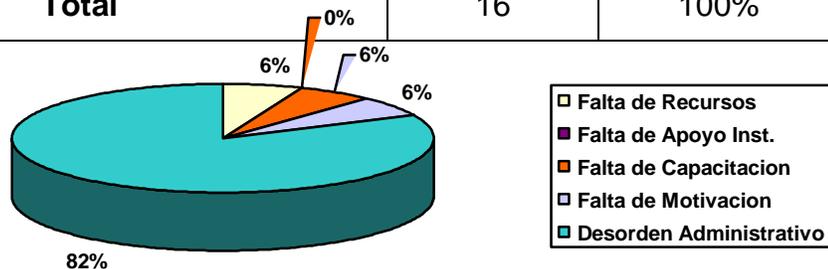
Análisis: Los datos anteriores indican que el 12% de los encuestados consideran que existe un interés real por parte de las autoridades de la universidad por mejorar la calidad de los servicios prestados por las Unidades Administrativas, mientras que 88% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que no existe un interés real por parte de las autoridades de la universidad por mejorar la calidad de los servicios prestados por las Unidades Administrativas.

11. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema de las Unidades Administrativas?

Objetivo: Conocer cuál es el mayor problema que consideran los encuestados que tienen las Unidades Administrativas.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Falta de Recursos	1	6%
Falta de Apoyo Institucional	-	0%
Falta de Capacitación	1	6%
Falta de Motivación e Interés por Mejorar	1	6%
Desorden Administrativo	13	82%
Total	16	100%



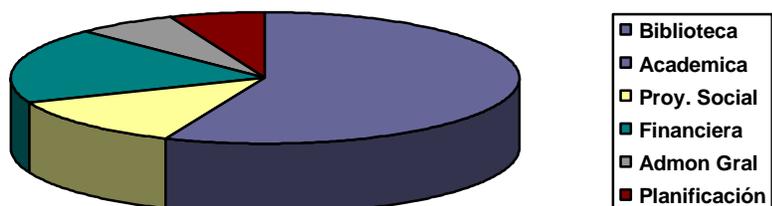
Análisis: Los datos anteriores indican que el 6% de los encuestados consideran que el mayor problema que tienen las Unidades Administrativas es la Falta de Recursos, ningún encuestado considera que es la Falta de Apoyo Institucional, el 6% considera que es la Falta de Capacitación, el 6% considera que es la Falta de Motivación e Interés de Mejorar, mientras que 82% respondió que el mayor problema es el Desorden Administrativo

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que el mayor problema que tienen las Unidades Administrativas es el Desorden Administrativo.

12. A su juicio, ¿cuál es la Unidad Administrativa que le ha brindado los servicios con mejor calidad?

Objetivo: Determinar cuál es la Unidad Administrativa que según los encuestados les ha brindado los servicios con mejor calidad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Biblioteca	9	56%
Académica	0	0%
Proyección Social	2	13%
Financiera	3	19%
Administración General	1	6%
Planificación	1	6%
Total	16	%



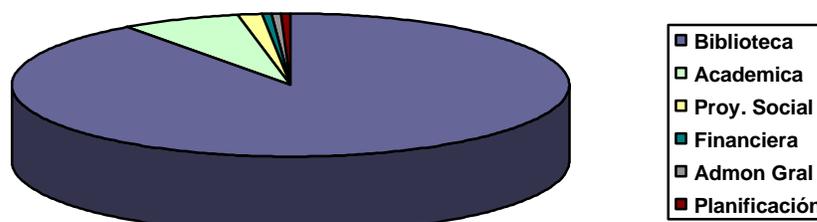
Análisis: Los datos anteriores indican que el 56% de los encuestados consideran que la Unidad Administrativa que les ha brindado los servicios con mejor calidad es la Biblioteca, el 0% considera que es la Académica, el 13% considera que es Proyección Social, el 19% considera que es la Financiera, el 6% considera que es Administración General, mientras que el 6% considera que es Planificación.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que la Unidad Administrativa que les ha brindado los servicios con mejor calidad es la Biblioteca.

13. ¿Cuál considera que es la Unidad Administrativa con la más deficiente calidad en la prestación de los servicios a los docentes?

Objetivo: Determinar cuál es la Unidad Administrativa que según los encuestados tiene la más deficiente calidad en la prestación de sus servicios a los docentes

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Biblioteca	0	0%
Académica	11	69%
Proyección Social	2	13%
Financiera	1	6%
Administración General	1	6%
Planificación	1	6%
Total	16	100%



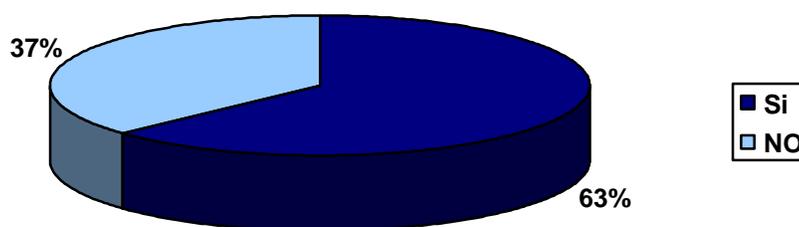
Análisis: Los datos indican que ninguno de los encuestados considera que la Biblioteca es la Unidad Administrativa que tiene la más deficiente calidad en la prestación de sus servicios, el 69% considera que es Académica, el 13% considera que es Proyección Social, el 6% considera que es Financiera, el 6% considera que es Administración General, mientras que el 6% considera que es Planificación.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que la Unidad Administrativa que tiene la más deficiente calidad en la prestación de sus servicios a los docentes es la Académica.

14. ¿Considera usted que actualmente existe un desorden administrativo en las Unidades Administrativas de la Facultad?

Objetivo: Determinar si los encuestados consideran que actualmente existe un desorden administrativo en las Unidades Administrativas de la Facultad

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	10	63%
No.	6	37%
Total.	16	100%



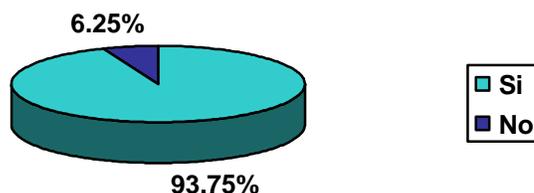
Análisis: Los datos anteriores indican que el 63% de los encuestados consideran que actualmente existe un desorden administrativo en las Unidades Administrativas de la Facultad, mientras que 37% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que Actualmente existe un desorden administrativo en las Unidades Administrativas de la Facultad,

15. ¿Considera usted que es necesario estandarizar el manejo de los procesos en las unidades administrativas de la FMO?

Objetivo: Conocer si es favorable desarrollar la estandarización de procesos

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	15	93.75%
No.	1	6.25%
Total.	16	100%



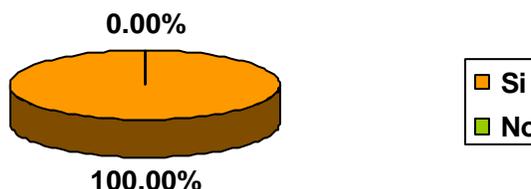
Análisis: Los datos anteriores indican que el 93.75% de los encuestados consideran que es necesario estandarizar el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el 6.25% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los docentes consideran que es necesario estandarizar el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO

16. ¿Cree usted que es conveniente diseñar mecanismos de control para todos los procesos administrativos de la FMO?

Objetivo: Conocer si resulta necesario diseñar mecanismos de control de calidad para los procesos de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	16	100%
No.	0	0%
Total.	16	100%



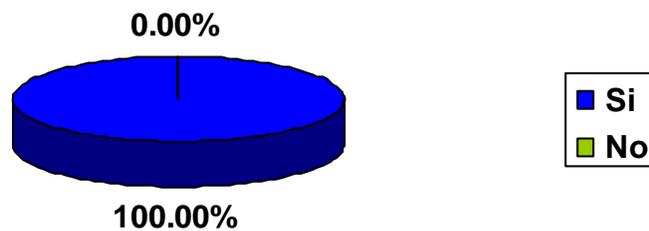
Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados consideran que es conveniente diseñar mecanismos de control para todos los procesos administrativos de la F.M.O., mientras que nadie consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que todos los encuestados consideran que es conveniente diseñar mecanismos de control para todos los procesos administrativos.

17. ¿Le gustaría a usted que se agilicen los procesos administrativos en la Facultad?

Objetivo: Conocer si le agradaría al público que se agilizaran los procesos

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	16	100%
No.	0	0%
Total.	16	100%



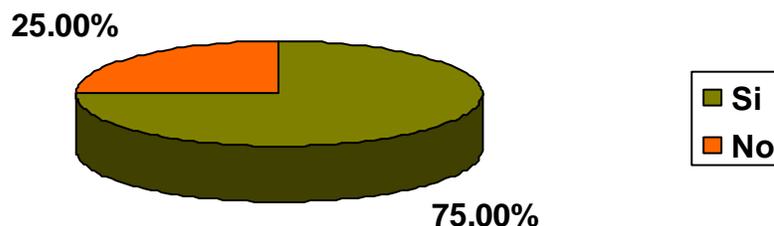
Análisis: Los datos anteriores indican que al 100% de los encuestados les gustaría que se agilicen los procesos administrativos en la Facultad, mientras que ninguno opinó lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que a la mayoría de los encuestados les gustaría que se agilicen los procesos administrativos en la Facultad.

18. ¿Considera usted que es posible aumentar la efectividad en el desarrollo de los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO?

Objetivo: Medir si es factible aumentar la efectividad en las Unidades Administrativas.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	12	75%
No.	4	25%
Total.	16	100%



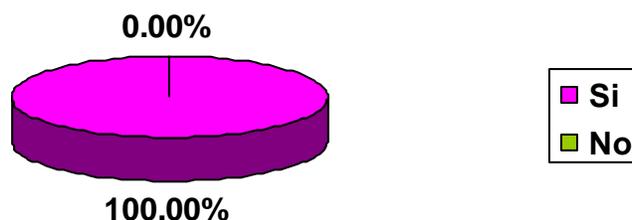
Análisis: Los datos anteriores indican que el 75% de los encuestados consideran que es factible aumentar la efectividad en las Unidades Administrativas, mientras que el 25% consideró que no es factible aumentar la efectividad en dichas unidades.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es factible aumentar la efectividad en las Unidades Administrativas de la Facultad.

19. ¿Cree que es necesario hacer una revisión integral de los procesos que se desarrollan en las Unidades Administrativas a fin de mejorarlos?

Objetivo: Medir si resulta necesario realizar una revisión integral de los Procesos de la Facultad

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	16	100%
No.	0	0%
Total.	16	100%



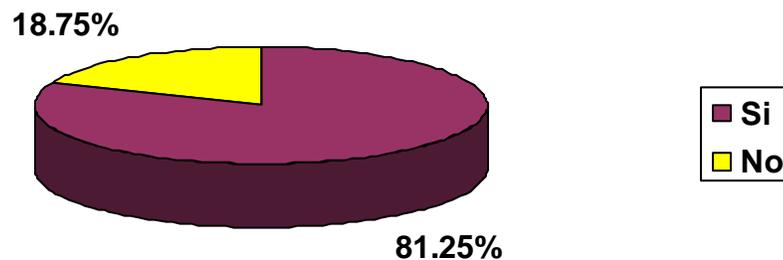
Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados consideran necesario hacer una revisión integral de los procesos que se desarrollan en las Unidades Administrativas a fin de mejorarlos, mientras que el nadie consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que todos los encuestados consideran que es necesario hacer una revisión integral de los procesos que se desarrollan en las Unidades Administrativas a fin de mejorar dichos procesos.

20. ¿Cree usted que es indispensable mejorar la pertinencia de los procesos Administrativos en la FMO?

Objetivo: Descubrir si resulta necesario elevar la pertinencia en los procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	13	81.25%
No.	3	18.75%
Total.	0	100%



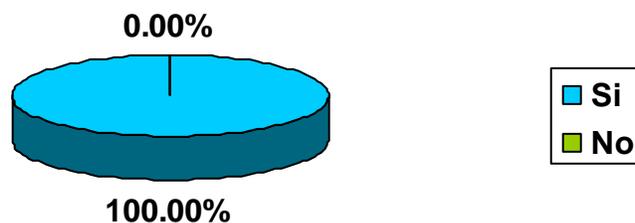
Análisis: Los datos anteriores indican que el 81.25% de los encuestados consideran que es indispensable mejorar la pertinencia de los procesos administrativos de la FMO, mientras que el 18.75% consideró que no es indispensable.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es indispensable mejorar la pertinencia de los procesos administrativos en las Unidades Administrativas de la FMO.

21. ¿Considera usted que es urgente verificar la forma en que se están usando los recursos en el desarrollo de los procesos en la FMO?

Objetivo: Medir la urgencia de la verificación del uso de los recursos en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	16	100%
No.	0	0%
Total.	16	100%



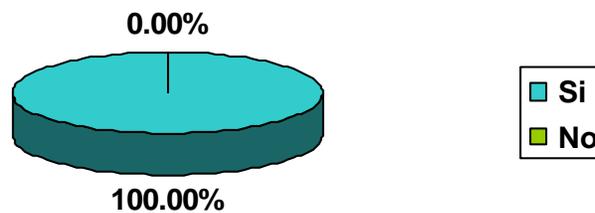
Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados consideran que es urgente verificar la forma en que se están usando los recursos en el desarrollo de los procesos de la FMO, mientras que nadie consideró lo contrario

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que todos los encuestados consideran que es urgente verificar la forma en la que actualmente se están usando los recursos para el desarrollo de los procesos administrativos en las Unidades Administrativas de la FMO.

22. ¿Cree usted que es necesario capacitar al personal administrativo en materia de calidad?

Objetivo: Medir el efecto de capacitar al personal administrativo de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	16	100%
No.	0	0%
Total.	16	100%



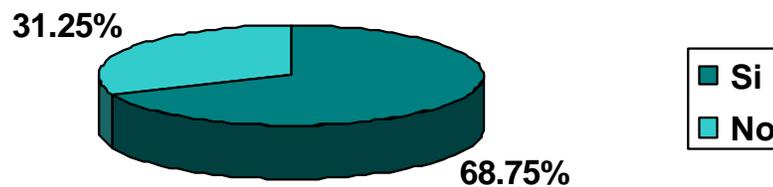
Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados consideran que es necesario capacitar al personal administrativo en materia de calidad, mientras que ninguno consideró que no es necesario capacitar al personal administrativo en materia de calidad

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que todos los encuestados consideran que es necesario capacitar al personal administrativo en materia de calidad.

23. ¿Para usted, es conveniente analizar la funcionalidad de las Unidades Administrativas de la FMO?

Objetivo: Conocer si es necesario realizar un diagnóstico sobre la funcionalidad de las Unidades Administrativas de la FMO.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	11	68.75%
No.	5	31.25%
Total.	16	100%



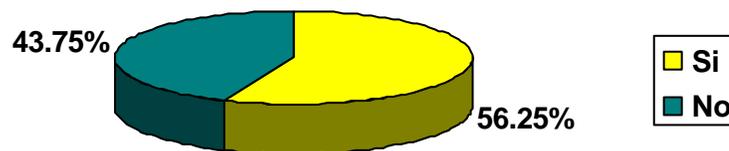
Análisis: Los datos anteriores indican que el 68.75% de los encuestados consideran que es conveniente analizar la funcionalidad de las Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el 31.25% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es conveniente analizar la funcionalidad de las Unidades Administrativas de la FMO.

24. ¿Cree usted que es necesario rediseñar algunas unidades administrativas deficientes en la FMO?

Objetivo: Medir la pertinencia de modificar algunas Unidades Administrativas en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	9	56.25%
No.	7	43.75%
Total.	16	100%



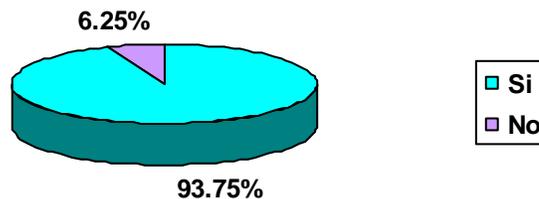
Análisis: Los datos anteriores indican que el 56.25% de los encuestados consideran que es necesario rediseñar algunas Unidades Administrativas deficientes en la FMO, mientras que el 43.75% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es necesario rediseñar algunas Unidades Administrativas de la FMO.

25. ¿Cree usted que es urgente mejorar la forma en que se desarrollan actualmente los procesos en las Unidades Administrativas en la FMO?

Objetivo: Medir si es conveniente mejorar el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	15	93.75%
No.	1	6.25%
Total.	16	100%



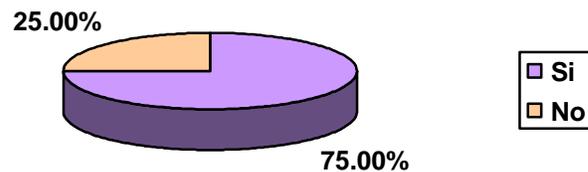
Análisis: Los datos anteriores indican que el 93.75% de los encuestados consideran que es urgente mejorar la forma en que se desarrollan los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el 6.25% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es urgente mejorar la forma en que se desarrollan y manejan los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO.

26. ¿Cree que sería conveniente mejorar el acceso a la información en las Unidades Administrativas de la FMO?

Objetivo: Medir la factibilidad de fortalecer el acceso a la información en las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	12	75%
No.	4	25%
Total.	16	100%



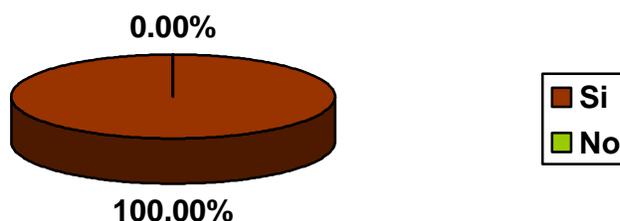
Análisis: Los datos anteriores indican que el 75% de los encuestados consideran que es conveniente mejorar el acceso a la información en las Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el 25% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es conveniente mejorar el acceso a la información en las Unidades Administrativas de la FMO.

27. ¿Cree usted que se debe mejorar la interrelación entre las diferentes Unidades Administrativas de la FMO?

Objetivo: Analizar las interrelaciones entre las diferentes Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	16	100%
No.	0	0%
Total.	16	100%



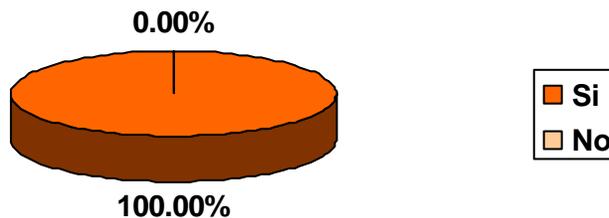
Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados consideran que se debe mejorar la interrelación entre las diferentes Unidades Administrativas de la FMO, mientras que nadie consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la totalidad de los encuestados consideran que se debe mejorar la interrelación entre las diferentes Unidades Administrativas de la FMO.

28. ¿Le gustaría a usted que se mejore la calidad en la atención que brindan las Unidades Administrativas de la FMO?

Objetivo: Medir el interés existentes de que se mejore la calidad en la atención de las Unidades Administrativas de la Facultad

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	16	100%
No.	0	0%
Total.	16	100%



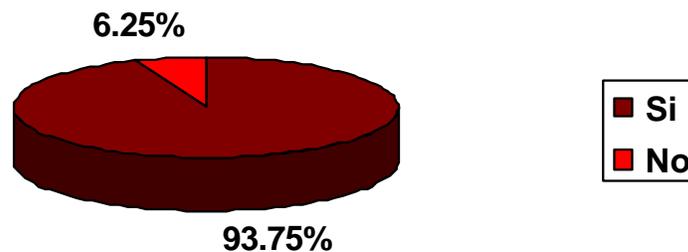
Análisis: Los datos anteriores indican que al 100% de los encuestados le gustaría que se mejore la calidad en la atención que brindan las Unidades Administrativas de la FMO, mientras que nadie consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que a todos los encuestados les gustaría que se mejore la calidad en la atención que brindan las Unidades Administrativas de la FMO.

29. ¿Cree usted que es necesario establecer sistemas de control de calidad para los procesos administrativos?

Objetivo: Conocer la conveniencia de diseñar sistemas de control para los procesos de las Unidades Administrativas

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	15	93.75%
No.	1	6.25%
Total.	16	100%



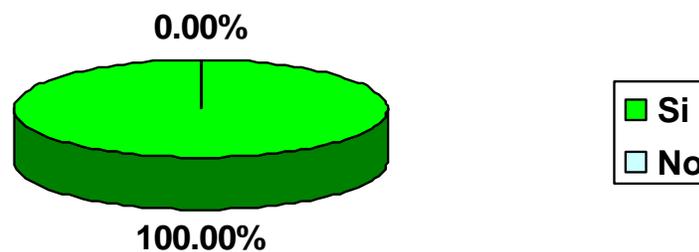
Análisis: Los datos anteriores indican que al 93.25% de los encuestados cree que es necesario establecer sistemas de control de calidad para los procesos administrativos, mientras que el 6.25% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados cree que es necesario establecer sistemas de control de calidad para los procesos administrativo en la Facultad.

30. ¿Considera usted necesario que se desarrolle un plan de ordenamiento administrativo en la FMO?

Objetivo: Medir la efectividad

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	16	100%
No.	0	0%
Total.	16	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados considera necesario que se desarrolle un plan de ordenamiento administrativo en la FMO, mientras que ninguno consideró lo contrario.

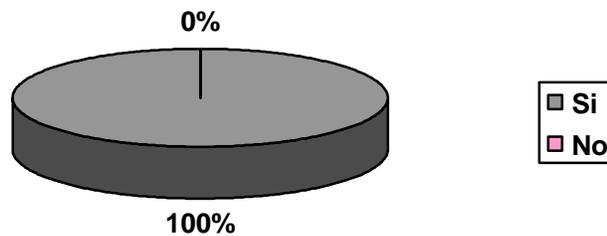
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que todos los encuestados consideran que es necesario el desarrollo de un plan de ordenamiento administrativo en la Facultad.

- **Administrativos.**

1. ¿Conoce cuáles son las Unidades Administrativas de la Facultad?

Objetivo: Determinar si los Administrativos conocen las Unidades Administrativas que funcionan en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	8	100%
No.	0	0%
Total.	8	100%



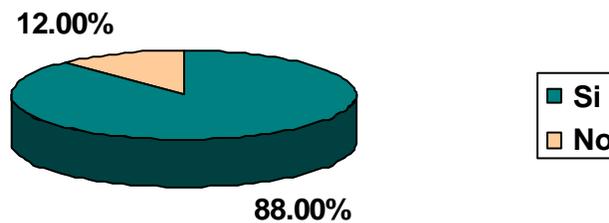
Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados conocen las Unidades Administrativas que funcionan en la Facultad, mientras que ninguno respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la totalidad de los encuestados conocen las Unidades Administrativas que actualmente funcionan en la Facultad.

2. ¿Sabe cuáles son los servicios que prestan a los administrativos las diferentes Unidades Administrativas de la Facultad?

Objetivo: Determinar si los administrativos conocen los servicios que prestan las Unidades Administrativas que funcionan en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	7	88%
No.	1	12%
Total.	8	100%



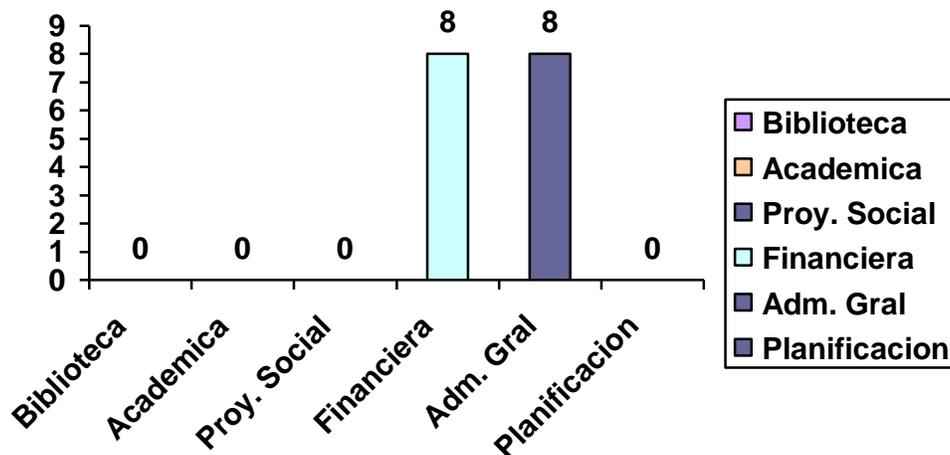
Análisis: Los datos anteriores indican que el 88% de los encuestados conocen los servicios que prestan a los administrativos las diferentes Unidades Administrativas, mientras que 12% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados conocen los servicios que prestan a los administrativos las Unidades Administrativas que actualmente funcionan en la Facultad.

3. ¿A cuáles de las siguientes Unidades Administrativas ha solicitado algún servicio? (puede marcar varias)

Objetivo: Conocer cuáles de las Unidades Administrativas son las más utilizadas por los administrativos.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Biblioteca	0	0%
Académica	0	0%
Proyección Social	0	0%
Financiera (Colecturía)	8	100%
Administración General	8	100%
Planificación	0	0%



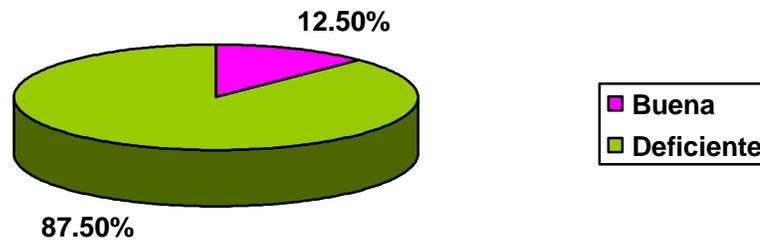
Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los administrativos encuestados ha solicitado algún servicio a la Financiera y a la Administración general, al resto de unidades no les demandan servicios.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la Administración General y la Financiera, son las unidades con más demanda de los administrativos.

4. ¿Cómo considera la atención que recibió a la hora de solicitar el servicio? (de acuerdo a su respuesta anterior)

Objetivo: Conocer cómo califican los administrativos la atención recibida cuando han solicitado un servicio a las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Buena	1	12.5%
Deficiente	7	87.5%
Total.	8	100%



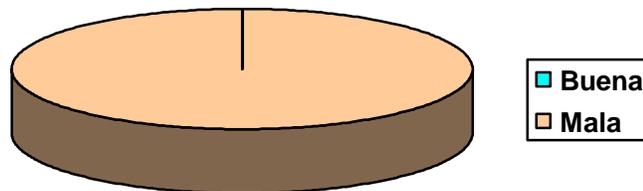
Análisis: Los datos anteriores indican que el 12.5% de los encuestados consideran que la atención recibida a la hora de solicitar un servicio fue buena, mientras que el 87.5% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados piensan que la atención que prestan a los administrativos las Unidades Administrativas que actualmente funcionan en la Facultad es Deficiente.

5. ¿Cómo considera la agilidad con la que se le brindó el servicio?

Objetivo: Conocer cómo califican los trabajadores administrativos la agilidad con la que se les atendió cuando han solicitado un servicio a las Unidades Administrativas de la Facultad. .

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Buena	0	0%
Mala	8	100%
Total.	8	100%



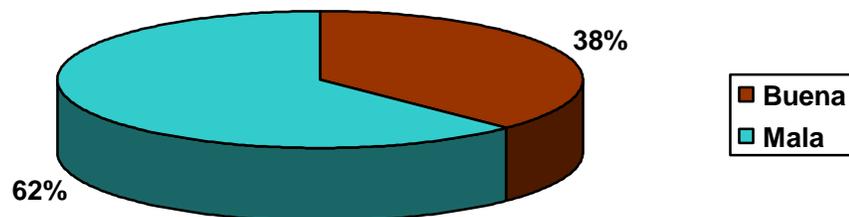
Análisis: Los datos anteriores indican que ninguno de los encuestados piensa que los servicios se realizan de forma ágil, mientras que el 100% de los administrativos encuestados respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la totalidad de los administrativos encuestados piensa que no existe agilidad en los servicios que prestan las Unidades Administrativas que actualmente funcionan en la Facultad.

6. ¿Cómo considera la calidad con la que se le brindó el servicio?

Objetivo: Conocer cómo califican los administrativos la calidad con la que se les atendió cuando han solicitado un servicio a las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Buena	3	38%
Mala	5	62%
Total.	8	100%



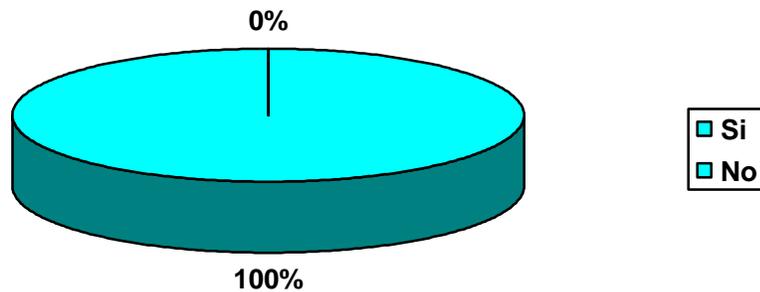
Análisis: Los datos anteriores indican que el 38% de los encuestados piensa que se le brindo buena calidad en el servicio solicitado en las diferentes Unidades Administrativas, mientras que el 62% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados piensa que le brindan mala calidad en los servicios que prestan las Unidades Administrativas que actualmente funcionan en la Facultad.

7. ¿Considera usted que en las Unidades Administrativas de la Facultad se esmeran por servirle con calidad?

Objetivo: Determinar si los encuestados consideran que las Unidades Administrativas de la Facultad se esmeran por brindarles un servicio de calidad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	0	0%
No.	8	100%
Total.	8	100%



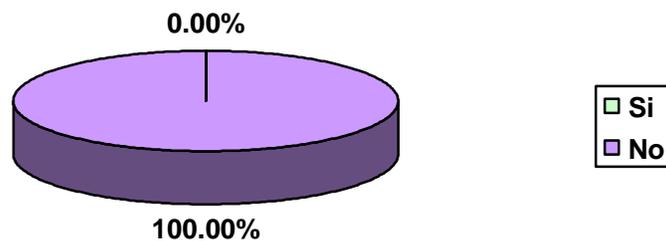
Análisis: Los datos anteriores indican que ninguno de los encuestados consideran que las Unidades Administrativas se esmeran por brindarles un servicio de calidad, mientras que 100% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la totalidad de los encuestados consideran que las Unidades Administrativas no se esmeran por brindarles un servicio de calidad.

8. ¿Cree usted que los tiempos de espera para que le brinden un servicio o resolución a una petición en las Unidades Administrativas es el adecuado?

Objetivo: Determinar si los encuestados consideran que el tiempo de espera para la resolución de una petición o servicio en las Unidades Administrativas de la Facultad es el adecuado.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	0	0%
No.	8	100%
Total.	8	100%



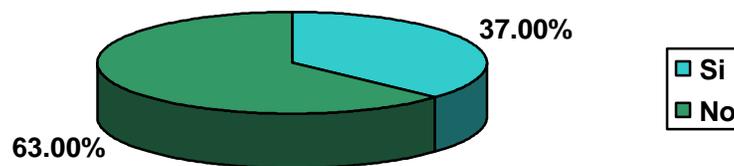
Análisis: Los datos anteriores indican que el nadie de los encuestados consideran que el tiempo de espera para la resolución de una petición o servicio es el adecuado mientras que 100% respondió que el tiempo de espera no es el adecuado.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que todos los encuestados consideran que el tiempo de espera en la resolución de una petición o servicio en las Unidades Administrativas no es el adecuado.

9. ¿Cree usted que las Unidades Administrativas de la Facultad cuenta con el personal capacitado para brindar con calidad los servicios que ofrecen?

Objetivo: Conocer si los encuestados consideran que las Unidades Administrativas cuentan con personal capacitado para brindar los servicios que ofrecen

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	3	37%
No.	5	63%
Total.	8	100%



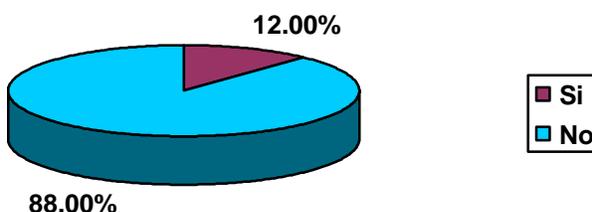
Análisis: Los datos anteriores indican que el 37% de los encuestados consideran que las Unidades Administrativas cuentan con el personal capacitado para brindar con calidad los servicios que ofrecen, mientras que 63% respondió que no.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que las Unidades Administrativas no cuentan con el personal capacitado para brindar con calidad los servicios que ofrecen.

10. ¿Considera que existe interés de parte de las autoridades de la Universidad por mejorar la calidad de los servicios que prestan las Unidades Administrativas a los Administrativos?

Objetivo: Conocer si los encuestados consideran que existe un interés real de las autoridades de la Universidad por mejorar la calidad de los servicios que prestan las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	1	12%
No.	7	88%
Total.	8	100%



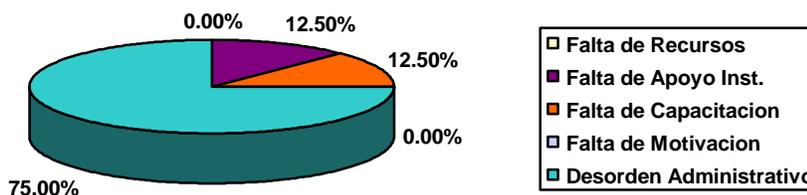
Análisis: Los datos anteriores indican que el 12% de los encuestados consideran que existe un interés real por parte de las autoridades de la universidad por mejorar la calidad de los servicios prestados por las Unidades Administrativas, mientras que 88% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que no existe un interés real por parte de las autoridades de la universidad por mejorar la calidad de los servicios prestados por las Unidades Administrativas.

11. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema de las Unidades Administrativas?

Objetivo: Conocer cuál es el mayor problema que consideran los encuestados que tienen las Unidades Administrativas.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Falta de Recursos	0	0%
Falta de Apoyo Institucional	1	12.5%
Falta de Capacitación	1	12.5%
Falta de Motivación e Interés por Mejorar	0	0%
Desorden Administrativo	6	75%
Total	8	100%



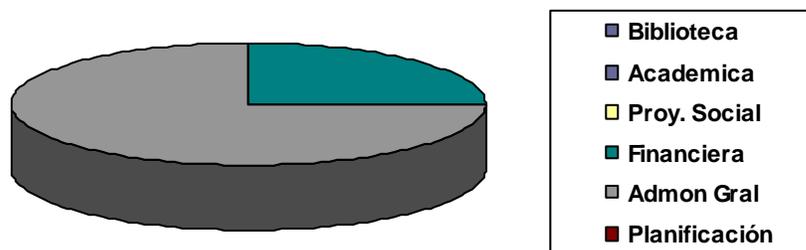
Análisis: Los datos anteriores indican que ninguno de los encuestados consideran que el mayor problema que tienen las Unidades Administrativas es la Falta de Recursos, el 12.5% considera que es la Falta de Apoyo Institucional, el 12.5% considera que es la Falta de Capacitación, el 0% considera que es la Falta de Motivación e Interés de Mejorar, mientras que 75% respondió que el mayor problema es el Desorden Administrativo

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que el mayor problema que tienen las Unidades Administrativas es el Desorden Administrativo.

12. A su juicio, ¿cuál es la Unidad Administrativa que le ha brindado los servicios con mejor calidad?

Objetivo: Determinar cuál es la Unidad Administrativa que según los encuestados les ha brindado los servicios con mejor calidad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Biblioteca	0	0%
Académica	0	0%
Proyección Social	0	0%
Financiera (Colecturía)	3	25%
Administración General	5	75%
Planificación	0	0%
Total	8	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 25% de los encuestados consideran que la Unidad Administrativa que les ha brindado los servicios con mejor calidad es la Financiera, ningún encuestado considera que es la Académica, Proyección Social, Planificación y Biblioteca; el 75% considera que es Administración General.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que la Unidad Administrativa que les ha brindado los servicios con mejor calidad es la Administración General.

13. ¿Cuál considera que es la Unidad Administrativa con la más deficiente calidad en la prestación de los servicios a los Administrativos?

Objetivo: Determinar cuál es la Unidad Administrativa que según los encuestados tiene la más deficiente calidad en la prestación de sus servicios a los Administrativos.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Biblioteca	0	0%
Académica	0	0%
Proyección Social	0	0%
Financiera (Colecturía)	0	0%
Administración General	0	0%
Planificación	0	0%
Total	0	0%

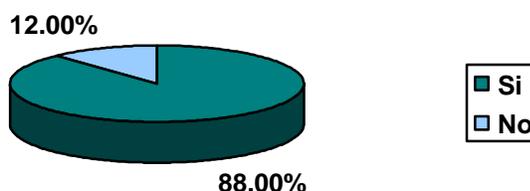
Análisis: Los datos anteriores indican que el 0% de los encuestados respondió esta pregunta, por lo cual no se puede asignar valor a ninguna categoría.

Interpretación: De los resultados obtenidos se puede inferir que por el mismo hecho de que son del Sector administrativo los encuestados nadie respondió esta pregunta.

14. ¿Considera usted que actualmente existe un desorden administrativo en las Unidades Administrativas de la Facultad?

Objetivo: Determinar si los encuestados consideran que actualmente existe un desorden administrativo en las Unidades Administrativas de la Facultad

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	7	88%
No.	1	12%
Total.	8	100%



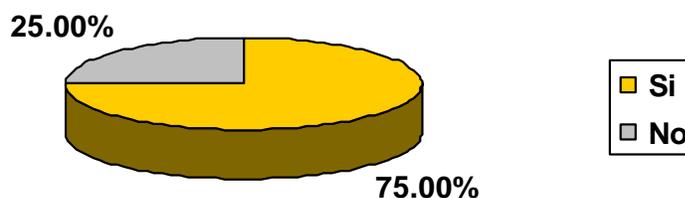
Análisis: Los datos anteriores indican que el 88% de los encuestados consideran que actualmente existe un desorden administrativo en las Unidades Administrativas de la Facultad, mientras que 12% respondió lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que actualmente existe un desorden administrativo en las Unidades Administrativas de la Facultad.

15. ¿Considera usted que es necesario estandarizar el manejo de los procesos en las unidades administrativas de la FMO?

Objetivo: Conocer si es favorable desarrollar la estandarización de procesos

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	6	75%
No.	2	25%
Total.	8	100%



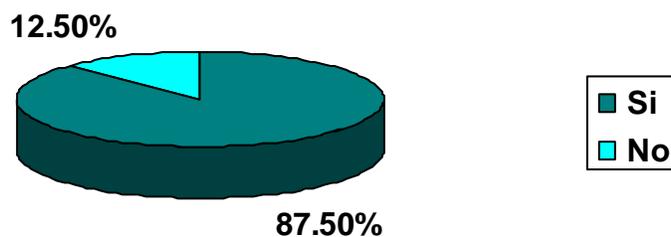
Análisis: Los datos anteriores indican que el 75% de los encuestados consideran que es necesario estandarizar el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el 25% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es necesario estandarizar el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO.

16. ¿Cree usted que es conveniente diseñar mecanismos de control para todos los procesos administrativos de la FMO?

Objetivo: Conocer si resulta necesario diseñar mecanismos de control de calidad para los procesos de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	7	87.5%
No.	1	12.5%
Total.	8	100%



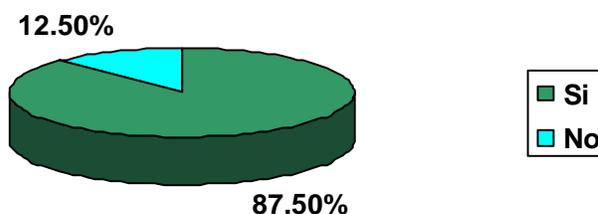
Análisis: Los datos anteriores indican que el 87.5% de los encuestados consideran que es conveniente diseñar mecanismos de control para todos los procesos administrativos de la FMO, mientras que el 12.5% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es conveniente diseñar mecanismos de control para todos los procesos administrativos.

17. ¿Le gustaría a usted que se agilicen los procesos administrativos en la Facultad?

Objetivo: Conocer si le agradaría al sector administrativo que se agilizaran los procesos.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	7	87.5%
No.	1	12.5%
Total.	8	100%



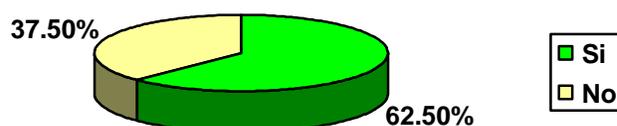
Análisis: Los datos anteriores indican que al 87.5% de los encuestados les gustaría que se agilicen los procesos administrativos en la Facultad, mientras que el 12.5% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que a la mayoría de los encuestados les gustaría que se agilicen los procesos administrativos en la Facultad.

18. ¿Considera usted que es posible aumentar la efectividad en el desarrollo de los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO?

Objetivo: Medir si es factible aumentar la efectividad en las Unidades Administrativas.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	5	62.5%
No.	3	37.5%
Total.	8	100%



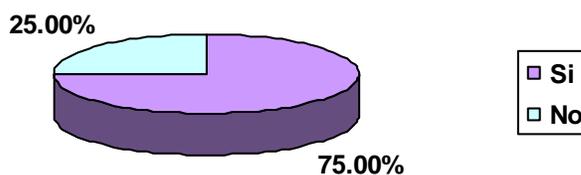
Análisis: Los datos anteriores indican que el 62.5% de los encuestados consideran que es factible aumentar la efectividad en las Unidades Administrativas, mientras que el 37.5% consideró que no es factible aumentar la efectividad en dichas unidades.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es factible aumentar la efectividad en las Unidades Administrativas de la Facultad.

19. ¿Cree que es necesario hacer una revisión integral de los procesos que se desarrollan en las Unidades Administrativas a fin de mejorarlos?

Objetivo: Medir si resulta necesario realizar una revisión integral de los Procesos de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	6	75%
No.	2	25%
Total.	8	100%



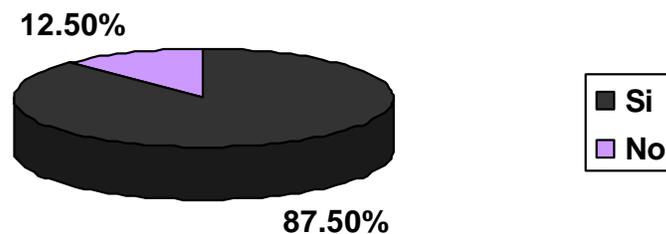
Análisis: Los datos anteriores indican que el 75% de los encuestados consideran necesario hacer una revisión integral de los procesos que se desarrollan en las Unidades Administrativas a fin de mejorarlos, mientras que el 25% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es necesario hacer una revisión integral de los procesos que se desarrollan en las Unidades Administrativas a fin de mejorar dichos procesos.

20. ¿Cree usted que es indispensable mejorar la pertinencia de los procesos Administrativos en la FMO?

Objetivo: Descubrir si resulta necesario elevar la pertinencia de en los procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	7	87.5%
No.	1	12.5%
Total.	8	100%



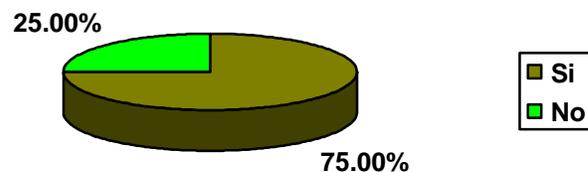
Análisis: Los datos anteriores indican que el 87.5 % de los encuestados consideran que es indispensable mejorar la pertinencia de los procesos administrativos de la FMO, mientras que el 12.5% consideró que no es indispensable.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es indispensable mejorar la pertinencia de los procesos administrativos en las Unidades Administrativas de la FMO.

21. ¿Considera usted que es urgente verificar la forma en que se están usando los recursos en el desarrollo de los procesos en la FMO?

Objetivo: Medir la urgencia de la verificación del uso de los recursos en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	6	75%
No.	2	25%
Total.	8	100%



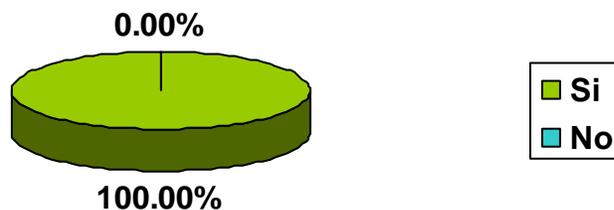
Análisis: Los datos anteriores indican que el 75% de los encuestados consideran que es urgente verificar la forma en que se están usando los recursos en el desarrollo de los procesos de la FMO, mientras que el 25% consideró lo contrario

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es urgente verificar la forma en la que actualmente se están usando los recursos para el desarrollo de los procesos administrativos en las Unidades Administrativas de la FMO.

22. ¿Cree usted que es necesario capacitar al personal administrativo en materia de calidad?

Objetivo: Medir el efecto de capacitar al personal administrativo de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	8	100%
No.	0	0%
Total.	0	100%



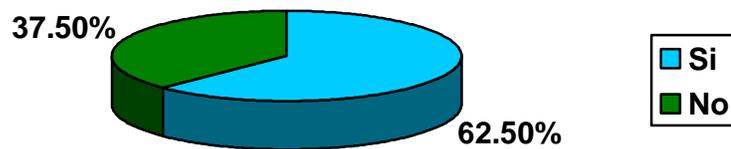
Análisis: Los datos anteriores indican que el 100% de los encuestados consideran que es necesario capacitar al personal administrativo en materia de calidad, mientras que nadie consideró que no es necesario capacitar al personal administrativo en materia de calidad

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la totalidad de los encuestados consideran que es necesario capacitar al personal administrativo en materia de calidad.

23. ¿Para usted, es conveniente analizar la funcionalidad de las Unidades Administrativas de la FMO?

Objetivo: Conocer si es necesario realizar un diagnóstico sobre la funcionalidad de las Unidades Administrativas de la FMO.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	5	62.5%
No.	3	37.5%
Total.	8	100%



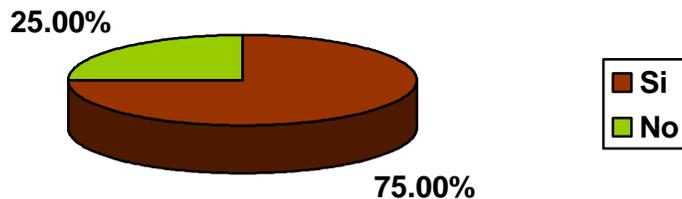
Análisis: Los datos anteriores indican que el 62.5% de los encuestados consideran que es conveniente analizar la funcionalidad de las Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el 37.5% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es conveniente analizar la funcionalidad de las Unidades Administrativas de la FMO.

24. ¿Cree usted que es necesario rediseñar algunas unidades administrativas deficientes en la FMO?

Objetivo: Medir la pertinencia de modificar algunas Unidades Administrativas en la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	6	75%
No.	2	25%
Total.	8	100%



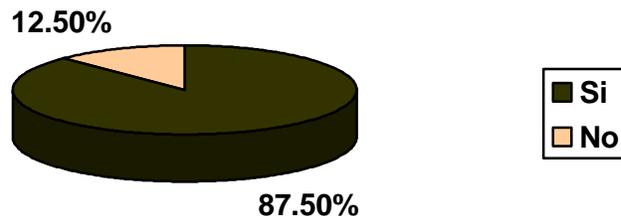
Análisis: Los datos anteriores indican que el 75% de los encuestados consideran que es necesario rediseñar algunas Unidades Administrativas deficientes en la FMO, mientras que el 25% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es necesario rediseñar algunas Unidades Administrativas de la FMO.

25. ¿Cree usted que es urgente mejorar la forma en que se desarrollan actualmente los procesos en las Unidades Administrativas en la FMO?

Objetivo: Medir si es conveniente mejorar el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	7	87.5%
No.	1	12.5%
Total.	8	100%



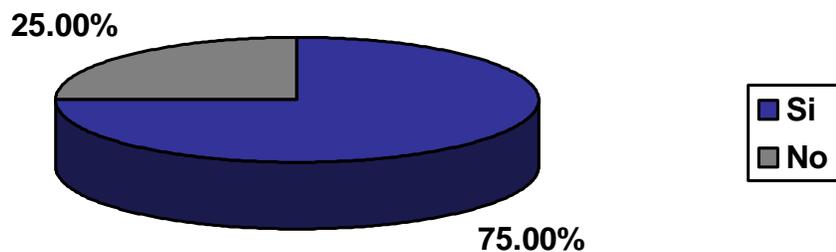
Análisis: Los datos anteriores indican que el 87.5% de los encuestados consideran que es urgente mejorar la forma en que se desarrollan los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el 12.5% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es urgente mejorar la forma en que se desarrollan y manejan los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO.

26. ¿Cree que sería conveniente mejorar el acceso a la información en las Unidades Administrativas de la FMO?

Objetivo: Medir factibilidad de fortalecer el acceso a la información en las Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	6	75%
No.	2	25%
Total.	8	100%



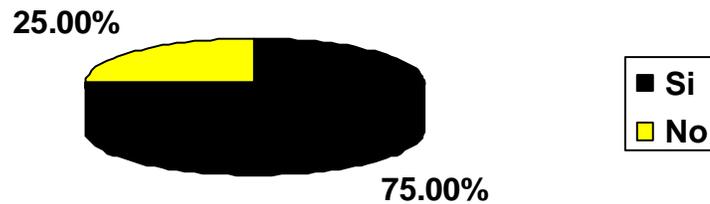
Análisis: Los datos anteriores indican que el 75% de los encuestados consideran que es conveniente mejorar el acceso a la información en las Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el 25% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que es conveniente mejorar el acceso a la información en las Unidades Administrativas de la FMO.

27. ¿Cree usted que se debe mejorar la interrelación entre las diferentes Unidades Administrativas de la FMO?

Objetivo: Analizar las interrelaciones entre las diferentes Unidades Administrativas de la Facultad.

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	6	75%
No.	2	25%
Total.	8	100%



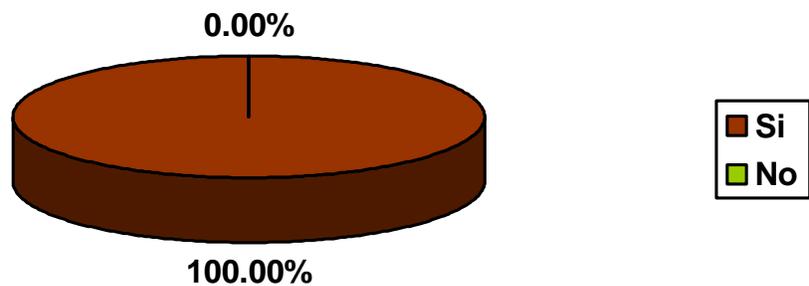
Análisis: Los datos anteriores indican que el 75% de los encuestados consideran que se debe mejorar la interrelación entre las diferentes Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el 25% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados consideran que se debe mejorar la interrelación entre las diferentes Unidades Administrativas de la FMO.

28. ¿Le gustaría a usted que se mejore la calidad en la atención que brindan las Unidades Administrativas de la FMO?

Objetivo: Medir el interés existentes de que se mejore la calidad en la atención de las Unidades Administrativas de la Facultad

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	8	100%
No.	0	0%
Total.	0	100%



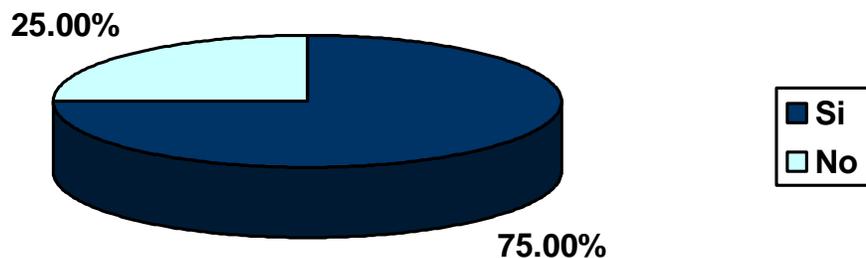
Análisis: Los datos anteriores indican que al 100% de los encuestados le gustaría que se mejore la calidad en la atención que brindan las Unidades Administrativas de la FMO, mientras que el ninguno consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que a la totalidad de los encuestados les gustaría que se mejore la calidad en la atención que brindan las Unidades Administrativas de la FMO.

29. ¿Cree usted que es necesario establecer sistemas de control de calidad para los procesos administrativos?

Objetivo: Conocer la conveniencia de diseñar sistemas de control para los procesos de las Unidades Administrativas

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	6	75%
No.	2	25%
Total.	8	100%



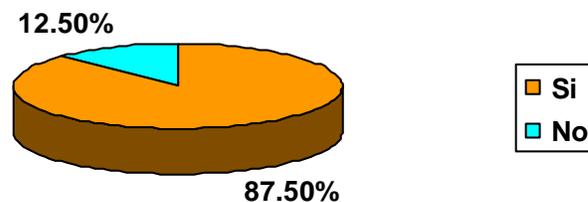
Análisis: Los datos anteriores indican que al 75% de los encuestados cree que es necesario establecer sistemas de control de calidad para los procesos administrativos, mientras que el 25% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados cree que es necesario establecer sistemas de control de calidad para los procesos administrativo en la Facultad.

30. ¿Considera usted necesario que se desarrolle un plan de ordenamiento administrativo en la FMO?

Objetivo: Medir la efectividad

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si.	7	87.5%
No.	1	12.5%
Total.	8	100%



Análisis: Los datos anteriores indican que el 87.5% de los encuestados considera necesario que se desarrolle un plan de ordenamiento administrativo en la FMO, mientras que el 12.5% consideró lo contrario.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados considera que es necesario el desarrollo de un plan de ordenamiento administrativo en la Facultad.

3.7 Prueba de Hipótesis.

Hipótesis General.

TABULACIÓN POR VARIABLE

H1: La elaboración de un plan de ordenamiento administrativo permitirá el mejoramiento de la calidad de los procesos en las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

V (I): Plan de Ordenamiento.

VARIABLE	PREGUNTA	ALTERNATIVAS			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Plan de Ordenamiento.	15	330	92.44%	27	7.56%
	16	340	95.24%	17	4.76%
	PROMEDIO		335	93.84%	22

H₁: La elaboración de un plan de ordenamiento administrativo permitirá el mejoramiento de la calidad de los procesos en las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

V (D): Mejoramiento de la calidad.

VARIABLE	PREGUNTA	ALTERNATIVAS			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Mejoramiento de la calidad.	17	356	91%	1	9%
	18	307	99%	50	1%
	PROMEDIO		331.5	95%	25.5

H₁: La elaboración de un plan de ordenamiento administrativo permitirá el mejoramiento de la calidad de los procesos en las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

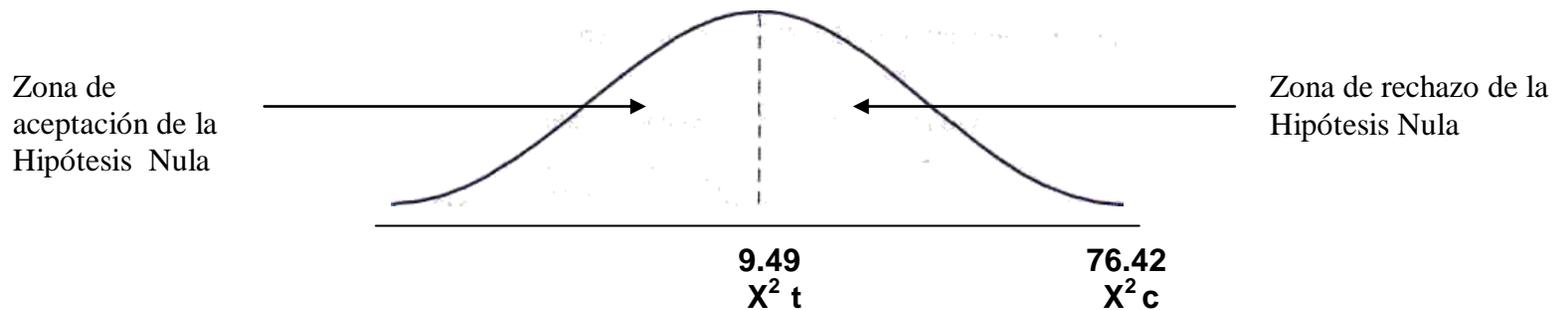
H₀: La elaboración de un plan de ordenamiento administrativo no permitirá el mejoramiento de la calidad de los procesos en las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

VARIABLE	SI	NO
V(Xi): Plan de Ordenamiento.	335	22
V(Yi): Mejoramiento de la calidad.	331.5	25.5

V(Xi) \ V(Yi)	SI	NO	TOTAL
SI	<p>666.5</p> <hr/> <p>733.57</p>	<p>353.5</p> <hr/> <p>286.43</p>	1020
NO	<p>360.5</p> <hr/> <p>293.43</p>	<p>47.5</p> <hr/> <p>114.57</p>	408
TOTAL	1027	401	1428

CALCULO DE LA CHI CUADRADA.

O_i	E_i	(O_i - E_i)	(O_i - E_i)²	$\frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$
666.5	733.57	-67.07	4498.4	6.13
353.5	286.43	67.07	4498.4	15.70
360.5	293.43	67.07	4498.4	15.33
47.5	114.57	-67.07	4498.4	39.26
				X²_c = 76.42



Como X^2_c es mayor que X^2_t entonces la hipótesis nula (H_{01}) se rechaza, y la hipótesis alterna (H_1) se acepta, por lo tanto se puede afirmar que la elaboración de un plan de ordenamiento administrativo permitirá el mejoramiento de la calidad de los procesos en las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

. Hipótesis Especifica 1.

TABULACIÓN POR VARIABLE

HE1: La estandarización en el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas permitirá cualificar los resultados de los mismos.

V (I): Estandarización de los procesos.

VARIABLE	PREGUNTA	ALTERNATIVAS			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Estandarización de los procesos.	19	327	91.6%	30	8.4%
	21	355	99.4%	2	0.6%
	23	327	91.6%	30	8.4%
	PROMEDIO		336.33	94.2%	20.67

HE₁: La estandarización en el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas permitirá cualificar los resultados de los mismos.

V (D): Cualificación de los Resultados.

VARIABLE	PREGUNTA	ALTERNATIVAS			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Cualificación de los Resultados.	20	347	97.2%	10	2.8%
	22	347	97.2%	10	2.8%
	24	288	80.7%	69	19.3%
	PROMEDIO		327.33	91.7%	29.67

HE1₁: La estandarización en el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas permitirá cualificar los resultados de los mismos.

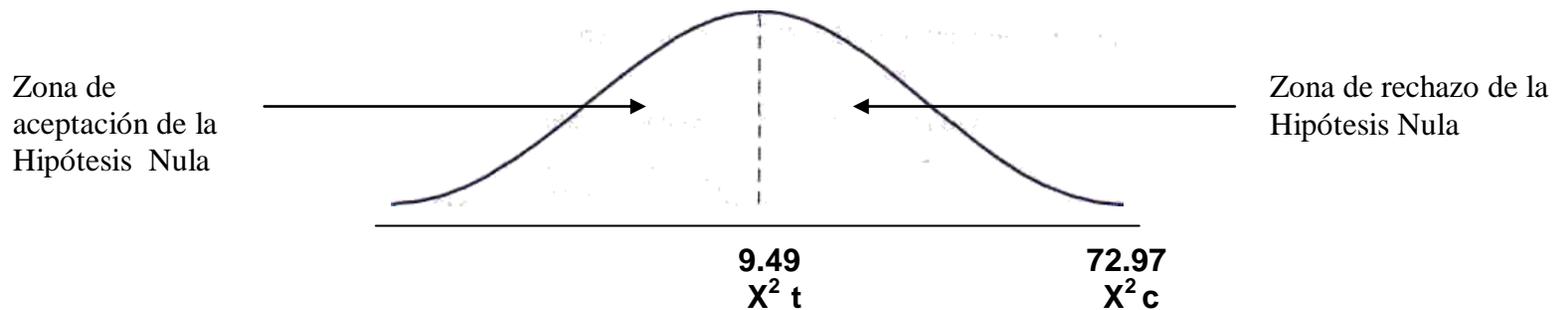
HEo₁: La estandarización en el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas no permitirá cualificar los resultados de los mismos.

VARIABLE	SI	NO
V(Xi): Estandarización de los procesos.	336.33	20.67
V(Yi): Cualificación de los Resultados.	327.33	29.67

V(Xi) \ V(Yi)	SI	NO	TOTAL
SI	663.66 ----- 729.46	348 ----- 282.2	1011.66
NO	366 ----- 300.2	50.34 ----- 116.14	416.34
TOTAL	1029.66	398.34	1428

CALCULO DE LA CHI CUADRADA.

O_i	E_i	(O_i - E_i)	(O_i - E_i)²	$\frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$
663.66	729.46	-65.8	4329.64	5.93
348	282.2	65.8	4329.64	15.34
366	300.2	65.8	4329.64	14.42
50.34	116.14	-65.8	4329.64	37.28
				X²_c = 72.97



Como X² c es mayor que X² t entonces la hipótesis específica 1 nula (HE_{1o1}) se rechaza, y la hipótesis alterna (HE₁₁) se acepta, por lo tanto se puede afirmar que la estandarización en el manejo de los procesos en las Unidades Administrativas permitirá cualificar los resultados de los mismos.

Hipótesis Especifica 2.

TABULACIÓN POR VARIABLE

HE2₁: El diseño de mecanismos de control permitirá asegurar la efectividad en el desarrollo de los procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

V (I): Diseño de mecanismos de control.

VARIABLE	PREGUNTA	ALTERNATIVAS			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Diseño de mecanismos de control.	25	317	88.8%	40	11.2%
	29	329	92.16%	28	7.84%
	30	356	99.7%	1	0.3%
	PROMEDIO		334	93.6%	23

HE2₁: El diseño de mecanismos de control permitirá asegurar la efectividad en el desarrollo de los procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

V (D): Efectividad en el desarrollo de los procesos.

VARIABLE	PREGUNTA	ALTERNATIVAS			
		SI		NO	
		F	%	F	%
Efectividad en el desarrollo de los procesos.	26	293	82%	64	18%
	27	324	90.75%	33	9.25%
	28	354	99.15%	3	0.85%
	PROMEDIO		323.67	90.7%	33.33

HE2₁: El diseño de mecanismos de control permitirá asegurar la efectividad en el desarrollo de los procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

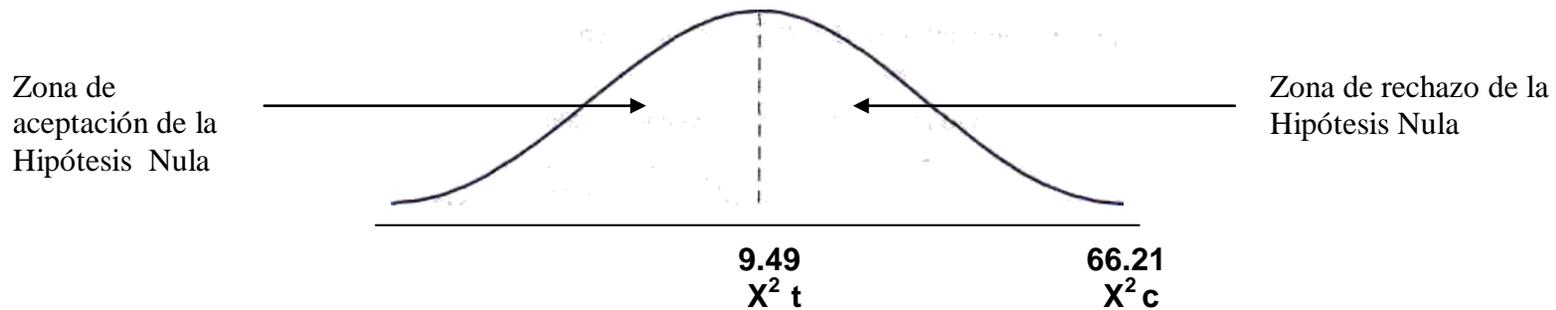
HE2₀₁: El diseño de mecanismos de control no permitirá asegurar la efectividad en el desarrollo de los procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

VARIABLE	SI	NO
V(Xi): Diseño de mecanismos de control.	334	23
V(Yi): Efectividad en el desarrollo de los procesos.	323.67	33.33

V(Xi) \ V(Yi)	SI	NO	TOTAL
SI	657.67	346.67	1004.34
	<hr/> 720.90	<hr/> 283.44	
NO	367.33	56.33	423.66
	<hr/> 304.09	<hr/> 119.57	
TOTAL	1025	403	1428

CALCULO DE LA CHI CUADRADA.

O _i	E _i	(O _i - E _i)	(O _i - E _i) ²	$\frac{\sum (O_i - E_i)^2}{E_i}$
657.67	720.90	-63.23	3998.03	5.54
346.67	283.44	63.23	3998.03	14.10
367.33	304.09	63.23	3998.03	13.14
56.33	119.57	-63.23	3998.03	33.43
				X²_c = 66.21



Como X^2_c es mayor que X^2_t entonces la hipótesis específica 2 nula (HE_{2_01}) se rechaza, y la hipótesis alterna (HE_{2_1}) se acepta, por lo tanto se puede afirmar que el diseño de mecanismos de control permitirá asegurar la efectividad en el desarrollo de los procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

3.8 Diagnóstico de la Funcionalidad de las Unidades Administrativas De la FMO.

3.8.1 Funciones de cada Unidad Administrativa de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

A raíz de la falta de control en la calidad de los procesos y de una eficiente labor de los órganos directivos, no existe con claridad la determinación de las funciones relativas a cada unidad administrativa, quedando a discreción de cada unidad la definición de sus funciones para luego presentarlas a la Junta Directiva a fin de ser aprobadas, lejos de parecer un buen procedimiento para el ordenamiento administrativo la realidad es que al no haber mayor control, seguimiento y mejora de las funciones administrativas, esto no es mas que un esfuerzo de tipo “cosmético” prescindiendo de la significancia y relevancia necesarias.

No obstante algunas unidades administrativas han puesto todo su empeño para ordenar sus funciones estableciéndolas claramente y tratando de estandarizar sus procesos, siendo la unidad bibliotecaria la que más ha impulsado este esfuerzo.

A continuación se presentan las funciones de cada unidad a partir de la información que sus jefes brindaron, las limitantes que la información puede presentar en algunas unidades quedan como precedente del mal manejo administrativo que se infiere a partir del desconocimiento de sus propias funciones administrativas.

Funciones de la Unidad Bibliotecaria.

Funciones Básicas:

1. Posibilitar la transformación de la información en conocimiento.
2. Propiciar el acceso y provisión de servicios informáticos.
3. Gestionar procesos de transferencia de información y conocimiento al interior de la corporación universitaria.
4. Facilitar a los miembros de la comunidad condiciones para la enseñanza y el aprendizaje mediante la interacción con el material bibliográfico, personas y tecnologías.
5. Programar el crecimiento de las distintas colecciones bibliográficas así como la integración de otros materiales, colecciones y actividades vinculadas tanto con los soportes tradicionales como los recursos electrónicos y experimentales.

Servicio que presta a los Estudiantes:

1. Puesta a disposición de una sala de Lectura Colectiva con capacidad para 218 usuarios/as.
2. Puesta a disposición de una sala de Lectura Individual con capacidad para 70 usuarios/as.
3. Préstamo (interno y domiciliario) de Libros, Tesis y Material de Referencia.
4. Préstamo de material Hemerográfico y Cartográfico.

5. Préstamo de material no procesado, el cual se encuentra en el Departamento de Desarrollo de Colecciones.
6. Búsquedas Automatizadas en Sistemas de Información en Línea.
7. Estaciones de consulta para el Uso del “Catálogo Colectivo de Acceso Público” OPAC (Sistema GLIFOS 6.0) el cual posee 4,330 registros bibliográficos.
8. Puesta a disposición de la Sala de Conferencias No. 1 con capacidad para 150 usuarios/as.
9. Puesta a disposición de la Sala de Conferencias No. 2 con capacidad para 50 usuarios/as.
10. Puesta a disposición de la Sala de Conferencias No. 3 con capacidad para 40 usuarios/as.
11. Préstamo de equipo multimedia y soporte técnico para su uso (Proyector de Cañón, DVD, VHS, Laptop, Equipo de Sonido).

Servicio que presta a los Docentes:

1. Apoyo en el área impresión gráfica (Diseño y Edición de Pósters, Afiches, Trípticos, Avisos, Diplomas y otros).
2. Reparación y mantenimiento de las computadoras e impresoras asignadas a las Unidades Académicas.
3. Soporte técnico para el uso de softwares y mantenimiento preventivo de computadoras.

4. Elaboración de puntos de conexión a Internet.
5. Asistencia técnica en el manejo del equipo de cómputo y acceso a Internet.

Servicio que presta a los Administrativos:

1. Puesta a disposición de una sala de Lectura Colectiva con capacidad para 218 usuarios/as.
2. Puesta a disposición de una sala de Lectura Individual con capacidad para 70 usuarios/as.
3. Préstamo (interno y domiciliario) de Libros, Tesis y material de Referencia.
4. Préstamo de material Hemerográfico y Cartográfico.
5. Préstamo de material no procesado, el cual se encuentra en el Departamento de Desarrollo de Colecciones.
6. Búsquedas Automatizadas en Sistemas de Información en Línea.
7. Seis estaciones de consulta para el Uso del “Catálogo Colectivo de Acceso Público” OPAC (Sistema GLIFOS 6.0) el cual posee 4,330 registros bibliográficos.
8. Puesta a disposición de la Sala de Conferencias N° 1 con capacidad para 150 usuarios/as.
9. Puesta a disposición de la Sala de Conferencias N° 2 con capacidad para 50 usuarios/as.
10. Puesta a disposición de la Sala de Conferencias N° 3 con capacidad para 40 usuarios/as

11. Préstamo de equipo multimedia y soporte técnico para su uso (Proyector de Cañón, DVD, VHS, Laptop, Equipo de Sonido).

Servicio que presta a las otras Unidades Administrativas:

1. Impresiones gráficas.
2. Préstamo de Locales.
3. Cooperación en el planeamiento y ejecución de actividades académicas y eventos en general.
4. Cooperación en el planteamiento y ejecución de tareas de tipo administrativo.
5. Préstamo de mobiliario.
6. Reparación y mantenimiento de equipo informático
7. Soporte técnico en el manejo de software y mantenimiento de equipo de cómputo.

Funciones de la Unidad de Planificación

Funciones Básicas:

1. Elaborar planes, programas y proyectos de gestión y de desarrollo institucional.
2. Gestionar fondos para financiar proyectos institucionales.
3. Darle seguimiento al Plan de Desarrollo Institucional.
4. Elaborar el presupuesto.
5. Facilitadora de la planificación en la institución.

6. Desarrollo del personal universitario.
7. Elaboración de índices de gestión universitaria.

Servicio que presta a los Estudiantes:

1. Servicios de asesoría, apoyo y asistencia técnica en proyectos de fortalecimiento académico.

Servicio que presta a los Docentes:

1. Servicios de asesoría, apoyo y asistencia técnica en proyectos de desarrollo académico.

Servicio que presta a los Administrativos:

1. Servicios de asesoría, apoyo y asistencia técnica en proyectos de actualización y desarrollo técnico.

Servicio que presta a las otras Unidades Administrativas:

1. Servicios de asesoría, apoyo y asistencia técnica en proyectos de desarrollo institucional.

Funciones de la Unidad de Proyección Social

Funciones Básicas:

1. Establecer vínculo entre la FMO-UES y la Sociedad de la Zona Oriental.
2. Coordinar al Servicio Social de los estudiantes de las diferentes carreras de la FMO.
3. Elaborar el Plan de Trabajo Anual.
4. Elaborar la Memoria de Actividades anuales.

Servicio que presta a los Estudiantes:

1. Administrarles su Servicio Social.

Servicio que presta a los Docentes:

1. Colaborarles en el establecimiento de cartas de entendimientos con ONG's y/o comunidades, etc., a fin de crear espacios para que desarrollen diversos proyectos, ya sean estos de investigación de docencia o proyección social.
2. Potenciar la integración de la inversión, la docencia y la proyección social.
3. Apoyar con estudiantes en servicio social para que estos desarrollen proyectos de ayudantías en las asignaturas que lo demandan.

Servicio que presta a los Administrativos:

1. Apoyarles en la resolución de problemas o necesidades institucionales, lo cual se hace facilitándoles estudiantes en Servicio Social.

Funciones de la Administración General

Funciones Básicas:

1. Administrar los Departamentos de Servicios Generales y Recursos Humanos.
2. Coordinar las actividades de la Administración Financiera con el Jefe del Departamento.
3. Elaborar el Plan de Trabajo de la Administración General.
4. Planificar los presupuestos de compras de las necesidades de la Facultad.
5. Desarrollar la Unidad de Recursos Humanos.
6. Atención de peticiones de los Departamentos Académicos y Administrativos. (compras, reparaciones, mantenimiento, limpieza, vigilancia, requerimientos, etc.).

Servicio que presta a los Estudiantes:

1. Financieros:
 - Venta de Talonarios.
 - Pagos de Derechos de Laboratorios.
 - Reposición de Talonarios.
 - Estado de Cuentas.
 - Solvencias.
 - Control de pago (para incorporaciones).
 - Venta de productos.
 - Pago de Dietas.

- Pago de viáticos.
- Entrega de cheques a becarios.

2. Servicios Generales:

- Préstamo de herramientas para actividades de los Departamentos.
- Atención a peticiones de servicios, limpieza, jardinería o propio de mantenimiento.
- Atención a peticiones protocolarias (necesidad de sonido, mesas, sillas, oasis en el auditorium).
- Limpieza General.
- Vigilancia General.
- Ornato General.
- Autorización de ingreso en tiempo no laboral.

Servicio que presta a los Docentes:

1. Recursos Humanos:

- Extender constancias de salario.
- Extender constancias de tiempo de servicio.
- Trámite de acuerdo de incapacidad.
- Asesoría de trámite de prestaciones.
- Asesoría de Beneficios.
- Entrega de certificados del ISSS.
- Extender constancias de retención de renta.

- Información sobre procesos de pago (planillas).
- Información sobre trámite de contratación.

3. Financiera:

- Viáticos, hospedaje de misiones oficiales.
- Efectuar compras de peticiones varias al contado y al crédito.
- Trámite de pago.
- Información sobre aplicaciones, descuentos.
- Entrega de paquetes didácticos.
- Autorización de fotocopias, requisiciones, reproducciones.
- Entrega de materiales.
- Entrega de combustibles.

4. Servicios Generales:

- Atención de peticiones de servicios en limpieza, jardinería, vigencia y protocolarios.
- Atención de peticiones de servicio de mantenimiento en el área de carpintería, fontanería, albañilería, estructuras metálicas y eléctricas.
- Atención de reparaciones de mobiliario y equipo.
- Atención de peticiones de trabajo a realizar.
- Sacar fotocopias, reproducción de estencil.
- .Autorización de ingreso en tiempo no laboral.

Servicio que presta a los Administrativos:

1. Recursos Humanos:

- Uniformes del personal en coordinación con Sub-Gerencia de Personal en la Unidad Central.
- Extensión de constancias de salario.
- Extensión de constancias de servicio.
- Entrega de certificados del ISSS.
- Información sobre prestaciones.
- Información sobre saldos pendientes (planillas).
- Información sobre trámites de contratación.
- Extensión de constancias de renta.
- Recepción de permiso, incapacidades.
- Control de asistencia.

2. Financiera:

- Viáticos, hospedajes.
- Información sobre aplicaciones en planillas, descuentos.
- Entrega de materiales.
- Entrega de paquete de limpieza.
- Gestión de campos de necesidades.

3. Servicios Generales:

- Atención de peticiones varias del personal administrativo.

Servicio que presta a las otras Unidades Administrativas:

1. Suministros de materiales necesarios para laborar.
2. Suministros de consumibles de oficina.
3. Atención de emergencias eléctricas, reparación de equipos, mantenimiento correctivo, etc.
4. Atención de peticiones de mejoras de las unidades.
5. Atención de peticiones compras urgentes.
6. Atención de peticiones de compras autorizadas por Decanato o Junta Directiva.

Funciones de la Administración Financiera

Funciones Básicas:

1. Proporcionar a la Facultad los elementos necesarios para su funcionamiento mediante el registro y control de los ingresos, tanto de los que proporciona el estado como el que se percibe de las actividades propias generales dentro de la Facultad, con los cuales se adquieren materiales y equipos que es distribuido tanto a nivel académico como administrativo.

Servicio que presta a los Estudiantes:

1. Atención en la colecturía para el pago de trámites necesarios para su legalización de su actividad escolar.
2. Atención en la entrega de talonarios de pago, estados de cuenta de cuotas de escolaridad, solvencias y otros servicios para comprobación de su estado legal dentro de la Facultad.
3. Atención de actividades académicas como el de proporcionarles materiales para el uso de alguna asignatura.

Servicio que presta a los Docentes:

1. Preparación de la información del pago de su respectivo salario mensual.
2. Proporcionarles su paquete didáctico y demás materiales.
3. Darles el servicio de fotocopias y todo material impreso.
4. Proporcionarles constancia de salarios, constancias de renta (pago anual de impuestos).
5. Mantener al corriente del proceso administrativo financiero de la Facultad.

Servicio que presta a los Administrativos:

1. Preparación de la información del pago de su respectivo salario mensual.
2. Darles el servicio de fotocopias y todo material impreso.
3. Proporcionarles constancia de salarios, constancias de renta (pago anual de impuestos).

4. Mantener al corriente del proceso administrativo financiero de la Facultad.

Servicio que presta a las otras Unidades Administrativas:

1. El servicio prestado a las otras unidades administrativas es similar a las anteriores, siempre es el de proporcionarles las herramientas necesarias que estén bajo la administración para que puedan brindar un mejor servicio a la comunidad universitaria.

Funciones de la Administración Académica

Funciones Básicas:

1. Planificar, programar y coordinar los diferentes servicios académicos administrativos en base al lineamiento del Concejo Superior Universitario.
2. Prestar servicio de orientación a los estudiantes que demanden trámites académicos administrativos.
3. Diseñar, programar y coordinar la asesoría a los estudiantes sobre seguimiento al plan de estudio.
4. Recibir y tramitar las solicitudes de índole académico administrativo, presentadas por los estudiantes.
5. Llevar expediente académico actualizado de la población activa estudiantil de la Facultad.
6. Inscripción ciclo a ciclo de asignaturas.
7. Aperturar expediente de graduación.

8. Llevar registro estadístico de todos los movimientos académicos administrativos que se realizan.

Servicio que presta a los Estudiantes:

1. Trámite de ingreso (UES).
2. Inscripción de asignaturas.
3. Constancias de estudiantes.
4. Asesoría sobre problemas académicos administrativos.
5. Cartas de egreso.
6. Certificaciones de notas.
7. Cambios de carrera.
8. Equivalencias.
9. Permiso para diferentes situaciones académicas administrativas.
10. Traslados.
11. Reingreso.
12. Pedido de talonarios.
13. Modificaciones de datos (cambios de apellidos o nombres).
14. Modificaciones de notas (ante J.D), etc.

Servicio que presta a los Docentes:

1. Elaboración de colectores de nota, para reporte de notas oficiales.
2. Información sobre grupos de clases inscritos.
3. Otros que solicitan.
4. Trámite de ingreso para ellos o sus hijos.

Servicio que presta a los Administrativos:

1. Trámite de ingreso para ellos o sus hijos.

Servicio que presta a las otras Unidades Administrativas

1. Base de datos sobre talonarios (Administración Financiera).

3.8.2 Diagnóstico.

Como premisa fundamental se parte en un inicio de la tesis acerca de las deficiencias en la prestación de los servicios en la Unidades Administrativas de la Facultad, así mismo surge la inaplazable necesidad de mejorar la calidad de la UES como medida para volverla no solo más competitiva, sino también como indiscutible herramienta para el mejor ejercicio de su misión y para alcanzar la visión social que la población espera.

A modo general se vislumbra que las Unidades Administrativas en la Facultad se encuentran como parte de una estructura “funcional” en papel, puesto que en la realidad hace falta mucho para que trabajen de forma coordinada y su interrelación sea una ventaja para el buen funcionamiento. Ahora si bien falta aún mucho más para que llegue a tener un verdadero sistema de calidad en los servicios y procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad. Los problemas detectados con mayor frecuencia son:

- Desorden en el manejo de procesos
- Tardanza excesiva en el manejo de los procesos
- Mala calidad en la atención y en el resultado.

Este diagnóstico se desarrolló en dos etapas:

1. Encuestas de sondeo con los Jefes y miembros de las Unidades Administrativas (Anexo 2).
2. Encuesta a los diferentes sectores de la Corporación Universitaria (Anexo 1 preg. 1-14).

Con estos insumos más la observación y estudio directo se logra sintetizar y categorizar los principales problemas de las Unidades Administrativas de la Facultad. Se parte de la primera fase, para dejar clara la imparcialidad de los hechos, se anexa íntegra la respuesta de los encuestados.

Fase I: Sondeo a las Unidades Administrativas de la Facultad.

Los objetivos de este sondeo fueron verificar si existe pertenencia de las Unidades Administrativas a la misión de la Universidad, así como también el medir el nivel de conciencia y esfuerzo que representan en aras de fortalecer la calidad en los servicios que cuenta y conocer el grado de compromiso que tienen con la búsqueda de la calidad y la satisfacción de los usuarios.

Los resultados han sido categorizados, todas las Unidades Administrativas deben redoblar esfuerzos en la búsqueda de la excelencia de la calidad, sin embargo se puede clasificar los “*esfuerzos*” actuales así:

- Sobresaliente:

Unidad Bibliotecaria: Presenta una clara visión acerca del compromiso y misión institucional que les compete. Se han hecho grandes avances en cuanto a la formalización de los procesos, cualificación de los recursos y atención al usuario. Pero lo más importante a resaltar es el hecho de que tienen una visión compartida y muy clara de hacia donde quiere llegar, cuál es su naturaleza y cómo pretenden lograr la excelencia.

- Buena:

Administración General, Administración Financiera, Planificación:

Tienen clara cuál es la misión que les compete, están trabajando por formalizar los procesos, pero aún tienen muchas limitantes, siendo la principal la falta de apoyo en cuanto a recursos. Les hace falta diseñar e implementar mecanismos que les permita asegurar la calidad en sus procesos y por ende se traduzca en satisfacción de los usuarios.

- Deficiente:

Proyección Social y Administración Académica: En cuanto a *Proyección Social* pareciese según los resultados, que no tiene idea clara de cuales son sus funciones ni su misión para contribuir a la visión institucional, se muestra un claro desinterés por buscar la calidad, de hecho se infiere que espera que otros “lo hagan” para ellos poder aplicarlos, la unidad como tal presenta un

notorio desorden en el manejo y tiempos de respuesta de los procesos, por lo cual se hace urgente mejorar la calidad de esta unidad.

En lo referente a la *Administración Académica* el caso es muy particular, ya que los usuarios directos de esta unidad son los más de 4,000 estudiantes de la Facultad y el problema fundamental detectado es la deficiente atención al público, muchos consideran que pareciera que la atención brindada está en relación directa del humor de la persona que atiende en el momento y no en relación a la calidad que se espera deban tener en función de la misión institucional.

Se puede inferir que sus procesos son desorganizados y se rigen en normas muchas veces mal comprendidas, sin embargo debe hacerse notar que carecen de recursos y capacitación necesaria.

Fase II: Encuesta Pública.

Los resultados de la encuesta pública son muy concisos y se resumen de la siguiente forma:

En cuanto a los servicios que prestan las Unidades Administrativas:

Las más usadas por los estudiantes son: **Administración Académica, Administración Financiera y Biblioteca.**

Los principales problemas según los encuestados son:

- Deficiente calidad en la atención y los servicios.
- No existe agilidad en los procesos.
- Consideran que el mayor problema es el desorden administrativo.
- Falta de esmero por la calidad y los resultados.
- Se necesita capacitar al personal administrativo.
- Hay muy poco interés de parte de las Unidades Administrativas por cambiar.
- Se necesitan mejorar mucho los procesos administrativos.

Como nota sobresaliente resalta el hecho que el 98% de los encuestados calificó a la Unidad Bibliotecaria como la unidad que brinda con mayor calidad los servicios. Así mismo el 99% de los encuestados calificó a la Administración Académica como la unidad más deficiente en materia de atención, calidad y agilidad.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 Conclusiones.

Después de haber realizado la investigación se llegó a las siguientes conclusiones.

- El sector estudiantil, administrativo y docente de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, consideran que se hace necesario la implementación y desarrollo de un plan de ordenamiento administrativo dentro de la facultad, que permita aumentar la agilidad y efectividad en el desarrollo de los procesos administrativos.
- La mayor parte de los alumnos, docentes y administrativos consideran que debe haber una revisión integral de los procesos que se desarrollan en las Unidades Administrativas de la Facultad, analizando la funcionalidad de estas unidades y rediseñando aquellas que se encuentren deficientes.
- El sector docente, estudiantil y administrativo consideran que deben diseñarse mecanismos de control para todos los procesos administrativos, ya que es indispensable mejorar la pertinencia y la estandarización de dichos procesos.

- Consideran además que es urgente verificar la forma en que se están usando actualmente los recursos en el desarrollo de los procesos, puesto que de la utilización que cada Unidad Administrativa le esté dando a dichos recursos dependerá la eficiencia y calidad de los servicios que cada una de ellas preste.
- El sector estudiantil, docente y administrativo, considera que se hace necesario establecer sistemas de control de calidad para los procesos administrativos, mejorando la forma en que se desarrollan actualmente, mejorando además la calidad en la atención que brindan las Unidades Administrativas, capacitando al personal administrativo de cada unidad en materia de calidad.

4.2. Recomendaciones.

Después de haber realizado la investigación se llegó a las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que los organismos de dirección implementen y desarrollen un plan de ordenamiento administrativo para agilizar y hacer más efectivos el desarrollo de los procesos administrativos.

- Mejorar la funcionalidad de las Unidades Administrativas.
- Rediseñar las Unidades Administrativas que se encuentren deficientes en el desarrollo de los procesos.
- Establecer sistemas de control para los procesos administrativos.
- Se debe mejorar la calidad de atención que brindan las Unidades Administrativas.
- Capacitar al personal administrativo de cada Unidad en materia de calidad y atención al cliente.
- La institución debe aprovechar las técnicas que favorezcan la participación y desarrollo del personal administrativo y docentes.
- Ejecutar el plan de ordenamiento administrativo propuesto.

CAPITULO V.

**PROPUESTA DE PLAN DE ORDANAMIENTO PARA LA MEJORA DE LOS
PROCESOS EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA FACULTAD
MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.
DEPARTAMENTO ECONOMÍA.
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**PROPUESTA DE PLAN DE ORDANAMIENTO PARA LA MEJORA DE LOS
PROCESOS EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA FACULTAD
MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

INDICE

Contenido.	Pág.
Introducción.....	204
1. Objetivos del Plan.....	205
1.1 Objetivo General.....	205
1.2 Objetivos Específicos.....	205
2. Creación del Equipo Ejecutivo.....	206
2.1 Integración del Equipo Ejecutivo.....	206
2.2 Funciones del Equipo Ejecutivo.....	206
3. Programa de Ordenamiento y mejora de los Procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad.....	207
3.1 Revisión de los Procesos Administrativos.....	201
3.1.1 Encuestas de satisfacción de calidad.....	208
3.1.2 Análisis de los procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad.....	213
3.1.2.1 Identificación de los procesos.....	213
3.1.2.2 Elaboración de los Mapas de Procesos.....	214
3.1.2.3 Confección de las Gráficas de Procesos.....	215
3.1.2.4 Análisis de los Procesos.....	216
3.1.2.5 Metodología para el análisis y mejora de procesos	217
3.1.2.6 Propuesta de mejora de los procesos	218

3.2 Estandarización y Cualificación de los Procesos Administrativos.....	218
3.2.1 Formalización de los Procesos.....	218
3.2.2 Estandarización de los Procesos.....	220
3.2.2.1 Formato de Estandarización de los Procesos.....	221
3.2.2.2 Explicación del Formato de Estandarización.....	228
3.2.3 Medidas de Control de Calidad de los procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad.....	236
3.2.3.2 Propuesta de Indicadores para medir el Desempeño del Proceso Mejorado.....	238
3.2.3.2.1 Indicadores de Gestión.....	238
3.2.3.3 Cuadros de Mando.....	242
3.3 Implementación de la Cultura de Calidad en las Unidades Administrativas de la Facultad.....	244
3.3.1 Difusión de los Formatos de Estandarización de los Procesos.....	244
3.3.2. Capacitación del Personal Relacionado con el Desarrollo de los Procesos Administrativos.....	245
4. Implementación del Plan de Ordenamiento.....	246
4.1 Cronograma de Aplicación (Desarrollo).....	246
5. Bibliografía	247

INTRODUCCIÓN.

En un mundo de recursos escasos y múltiples necesidades, se hace imperioso el uso óptimo de los mismos. Dado que la economía se define como la administración de los escasos recursos para la satisfacción de un número infinito de necesidades, es necesario lograr dentro de ese marco el aprovechamiento pleno de todos y cada uno de esos recursos, más aun como en el caso de la Universidad que subsiste por los aportes de el Estado y estos son cada vez menores, considerando que como institución pública su principal razón de ser es lograr el bienestar social y el desarrollo humano mediante la formación académica de calidad.

Por tal motivo se hace imprescindible establecer un plan de ordenamiento administrativo que permita garantizar el mejoramiento de la calidad de los procesos administrativos en la Facultad Multidisciplinaria Oriental, con lo cual se lograra hacer un uso más efectivo de los recursos y mejorar la atención a los usuarios.

En el presente plan de ordenamiento administrativo se plantea una guía metodológica mediante formatos para la revisión, estandarización y mejora en la calidad de los procesos administrativos, así como los mecanismos necesarios para el aseguramiento y la difusión de una cultura de calidad en las dependencias administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

1. Objetivos del Plan.

1.1 Objetivo General.

- Establecer y especificar de forma detallada una guía y estructura metodológica para lograr el ordenamiento administrativo en la FMO, logrando implantar una cultura de calidad en todas las dependencias administrativas.

1.2 Objetivos Específicos.

- Estandarizar los procesos administrativos en la FMO.
- Mejorar la calidad en la atención y en los resultados de los procesos de las unidades administrativas de la FMO.
- Elevar la calidad en la atención a los usuarios de las dependencias administrativas de la FMO.
- Proporcionar una guía paso a paso para lograr una cultura de calidad en las dependencias administrativas de la FMO.

2. Creación del Equipo Ejecutivo.

2.1 Integración del Equipo Ejecutivo de Calidad de la UES-FMO.

El equipo ejecutivo de calidad y encargado de echar a andar el plan de ordenamiento estará integrado de la siguiente forma:

- 1 El Decano de la FMO.
- 2 El Vice Decano como enlace con las unidades administrativas.
- 3 El Jefe de Recursos Humanos.
- 4 El Jefe de Planificación.
- 5 El Administrador General.
- 6 Los dos estudiantes de la Junta Directiva.
- 7 Un asesor en materia de calidad (Ing. Industrial preferentemente).

2.2 Funciones del Equipo Ejecutivo

- 1 Desarrollar el Plan de Ordenamiento.
- 2 Aprobar los formatos para estandarización de los procesos y someterlos a aprobación de la Junta Directiva.
- 3 Realizar la revisión de los procesos administrativos.
- 4 Diseñar y coordinar los Grupos de Calidad para estandarizar los procesos.
- 5 Formalizar los mecanismos de control de calidad.
- 6 Reestructurar los procesos.
- 7 Difundir los instrumentos de mejora de calidad.
- 8 Liderar la implantación de una cultura de calidad en las dependencias y procesos administrativos de la F.M.O.

3. Programa de Ordenamiento y mejora de los Procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad

3.1 Revisión de los Procesos Administrativos.

La revisión de los procesos es el paso previo al análisis de los mismos y es el punto de partida para el mejoramiento de la calidad. Se hace necesario partir del elemento clave a fin de recavar la información necesaria y significativa para realizar la estandarización y mejora de los procesos de las unidades administrativas de la UES- FMO.

El usuario es el mejor indicador de cómo se están desarrollando los procesos en una unidad determinada, ya que el nivel de satisfacción que presenten será el mejor mecanismo para medir y verificar el nivel de compromiso de dicha unidad con la calidad, la satisfacción del usuario y la búsqueda por la excelencia en el servicio en base al cumplimiento de la misión social de la Universidad.

3.1.1 Encuestas de Satisfacción de Calidad.

La mejor forma de iniciar y realizar la revisión de los procesos es mediante las encuestas a los usuarios externos (estudiantes, y docentes) y a los usuarios internos (demás Unidades Administrativas) para tal efecto se proponen los siguientes instrumentos:



Universidad de El Salvador-Facultad Multidisciplinaria Oriental.

Encuesta a Usuarios.

Usted es el elemento fundamental de la facultad y se le debe atender cada día mejor. Por ello se le solicita que responda las siguientes preguntas, lo que permitirá brindarle un mejor servicio. Marque con una "X" el inciso que considere pertinente. Gracias por su cooperación.

Tipo de trámite, servicio o información solicitada: _____

_____ (fecha / /)

1. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que algún servidor lo atendiera?

- a) Menos de 10 minutos.
- b) 10-15 minutos.
- c) 16-25 minutos.
- d) Más de 26 minutos.

2. ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?

- a) Una.
- b) Dos.
- c) Tres.
- d) Más de tres.

3. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de los servidores?

- a) Excelente.
- b) Buena.
- c) Regular.
- d) Mala.

4. La información que recibió sobre los documentos necesarios y los trámites por realizar fue:

- a) Completa.
- b) Incompleta.
- c) Nula.
- d) Otra _____

5. ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite o solicitar el servicio deseado?

- a) Fácil.
- b) Difícil.
- c) Confuso.

6. ¿Cómo considera el costo que pago por el servicio?

- a) Adecuado.
- b) Excesivo.
- c) Bajo.
- d) Otro _____

7. En general, ¿cómo calificaría el servicio que se le proporciona?

- a) Excelente.
- b) Bueno.
- c) Regular.
- d) Malo.

8. Cuando necesita algún servicio de las unidades administrativas:

- a) Es fácil conocer el procedimiento.
- b) Tiene que acudir a preguntar a las oficinas administrativas.
- c) No sabe dónde obtener la información necesaria.
- d) Ni en la misma unidad saben informarle qué hacer.

9. Si fuera posible no acudir a esta dependencia, ¿qué medio se le facilitaría más para realizar sus trámites o solicitar servicios?

- a) Internet
- b) Correo
- c) Teléfono
- d) Otro _____

10. ¿Tiene usted alguna sugerencia que hacerle a esta unidad administrativa?



Universidad de El Salvador-Facultad Multidisciplinaria Oriental.

Encuesta a usuarios internos

Unidad Administrativa: _____ .Fecha: / /

Se solicita que subrayen la respuesta que, según su experiencia, corresponda a las siguientes preguntas:

1. La capacitación y adiestramiento que has tenido respecto de los procesos existentes en su área de trabajo ha sido:

Excelente Buena Regular Mala Nula

2. La información con la que cuenta para realizar su trabajo es:

Excelente Buena Regular Mala Nula

3. En cuanto a claridad y contenido, los flujos del o los procesos en los que participa, son:

Excelentes Buenos Regulares Malos Nulos

4. Los formatos que le ayudan a realizar su trabajo son:

Excelentes Buenos Regulares Malos Nulos

5. Las herramientas con las que cuenta para realizar su trabajo son:

Excelentes Buenas Regulares Malas Nulas

6. La información que recibe cuando existe algún cambio en los procesos es:

Excelente Buena Regular Mala Nula

7. Los tiempos establecidos en los procesos para la entrega y recepción de tareas correspondientes a su actividad son:

Excelentes Buenos Regulares Malos Nulos

8. La cooperación, apoyo y ayuda que recibe de otras áreas para la culminación de su trabajo es:

Excelente Buena Regular Mala Nula.

9. La oportunidad que tiene para participar en las mejoras a los procesos y el trabajo en equipo es:

Excelente Buena Regular Mala Nula.

10. Los procesos establecidos contribuyen a que su trabajo sea desarrollado de manera:

Excelente Buena Regular Mala Nula.

3.1.2 Análisis de los procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad

Para desarrollar el análisis y mejora de procesos, se deben realizar los siguientes pasos:

- Identificación de los procesos de la F.M.O.
- Elaboración de los Mapas de Procesos.
- Confección de las Gráficas de Procesos
- Análisis de los procesos
- Propuesta de mejora.

3.1.2.1 Identificación de los procesos de la organización.

La identificación de los procesos de la F.M.O. tiene la finalidad de definir o precisar cuales son los procesos que determinan la razón de ser de la entidad, es decir, señalar aquellos procesos que soportan la Misión de la universidad. Para dar cumplimiento a este primer paso se hace imprescindible la participación del Equipo Ejecutivo, de especialistas de la facultad y de algunos de los empleados que conozcan en profundidad la institución.

Se debe elaborar un listado de los procesos de cada Unidad Administrativa de la Facultad. Estos procesos son los que se deben de reflejar en el Mapa de Procesos de la organización.

3.1.2.2 Elaboración del Mapa de Procesos de la Entidad

La conformación del Mapa de Procesos es una actividad compleja y requiere la implicación del grupo de personas que se involucraron en el paso anterior.

Una de las formas más prácticas para elaborar el mapa de proceso consiste en ir realizando el mismo sobre un rótulo o pizarra acrílica e ir pidiendo a los participantes que vayan observando lo que se hace y que manifiesten sus criterios de conformidad o no con relación a lo que se está conformando.

Como se puede suponer el Mapa comienza con los usuarios, los que tienen expectativas con relación a la institución y termina con los usuarios, pues estos esperan satisfacer sus necesidades una vez que reciban el producto o servicio que brinda la unidad administrativa.

La simbología utilizada en la confección del Mapa de procesos debe ser solo la de rectángulos y flechas direccionales, pues con ello se facilita comprender y entender, a simple vista el contenido de este valioso documento.

El Mapa de Procesos debe ser compartido por todos los miembros de la organización. Esto compromete a todos los integrantes de la entidad con el cumplimiento de la razón de ser de la misma. Es muy importante que la facultad

establezca las vías necesarias o diseñe los medios para obtener la información de retroalimentación que le permita conocer cuales son las expectativas que tiene los clientes con relación a la calidad con que se desarrollan los procesos, para ello podrá diseñar encuestas, entrevistas y otros medios que le permitan monitorear tal propósito.

Por todo lo señalado hasta aquí, se debe comprender que la elaboración del Mapa de Procesos más que tarea de algunos, es responsabilidad de todos.

El paso culminante con relación a la elaboración del Mapa de Procesos consiste en la presentación y aprobación del mismo por parte de las autoridades de la facultad.

3.1.2.3 Confección de las Gráficas de Procesos.

Una gráfica de proceso es una forma organizada de registrar y representar todas las actividades que realiza una persona en una estación o área de trabajo, mientras elabora un producto o brinda un servicio a un cliente.

Las actividades en cuestión se suelen agrupar en seis categorías, a saber:

- **Operación:** Representa una tarea o actividad que crea, modifica o agrega algo.

- **Transporte:** Mueve, desplaza o traslada el objeto o cliente de un lugar a otro.
- **Inspección:** Revisa o verifica algo, pero no realiza ningún cambio.
- **Retraso:** Se presenta cuando el objeto se queda detenido en espera de una acción posterior.
- **Almacén:** Ocurre cuando algo es apartado para usarse después.
- **Combinación:** Cuando se presenta la unión de dos o más actividades.

La información que resulta de desarrollar las gráficas de procesos suele resumirse en una tabla cuyo formato típico es el que se muestra a continuación:

Actividad Número	Tiempo Minutos	Distancia (Pies)	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacén	Descripción del Paso o Actividad
Totales								

Al igual que en el caso de la elaboración del Mapa de proceso, las gráficas requieren del consenso y la participación de las personas que trabajan directamente en el proceso que sea objeto de estudio.

3.1.2.4 Análisis de los Procesos.

Una vez que se han elaborado las gráficas de procesos de cada uno de los subprocesos que conforman los procesos claves de la organización, se procede al análisis de los mismos con el propósito de identificar las posibles áreas de mejora.

3.1.2.5 Metodología para el Análisis y Mejora de los Procesos Organizacionales.

La metodología diseñada consiste en dar respuesta a la siguiente lista de interrogantes:

- ¿Todos los pasos del proceso están organizados en una secuencia lógica?
- ¿Todos los pasos agregan valor?
- ¿Pueden eliminarse algunos de los pasos a fin de mejorar la calidad?
- ¿Deben añadirse algunos pasos a fin de mejorar la calidad?
- ¿Algunos pasos deberían reordenarse?
- ¿Existe proporcionalidad entre cada uno de los pasos que conforman el proceso?
- ¿Qué habilidades, equipos y herramientas se requieren en cada uno de los pasos del proceso?
- ¿Deberán mecanizarse o automatizarse algunos pasos del proceso?
- ¿En qué punto debe medirse o controlarse la calidad?
- ¿En qué punto del proceso pueden ocurrir los errores más frecuentes?

Como se puede apreciar, las preguntas son claras, sencillas y muy lógicas. Para poder aplicar la metodología y obtener resultados efectivos se requiere, que una vez que se haya elaborado la gráfica del proceso que se vaya a analizar, se reúna a

todos los trabajadores que estén involucrados en el desarrollo del mismo y que se procesa, de conjunto con estos, a realizar cada una de las preguntas que conforman la metodología. De aquí se infiere que este es y tiene que ser un trabajo de equipo donde el trabajador directo o el empleado juegan un papel trascendental. La respuesta a cada interrogante debe obtenerse, sino por consenso de sí por amplia mayoría.

3.1.2.6 Propuesta de Mejora de los Procesos.

Posterior al análisis de los procesos se procede a presentar las propuestas de mejora en materia de tiempo, uso de recursos, agilidad e interrelación con las demás unidades, se debe fortalecer la pertenencia de los procesos ya que estas propuestas de mejora son las que se reflejarán en los formatos en los cuales se estandaricen los procesos.

3.2 Estandarización y Cualificación de los Procesos Administrativos

3.2.1 Formalización de los Procesos.

Los procesos en las unidades administrativas se formalizarán mediante la realización de una ficha suscrita por el jefe de la unidad respectiva, el Decano y un miembro del Equipo Ejecutivo de Calidad como facilitador metodológico del proceso. La ficha de formalización de cada proceso contendrá la siguiente información:

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA
ORIENTAL.**



**FORMATO DE FORMALIZACION
DE LOS PROCESOS DE LAS
UNIDADES ADMINISTRATIVAS
DE LA UES – FMO.**

FICHA DE FORMALIZACIÓN DE PROCESOS

	UES-FMO.	1. NOMBRE DEL PROCESO	Código:	
	UNIDAD:		Pág.____ De____	
2. DEPENDENCIA COORDINADORA				
3. RESPONSABLE DEL PROCESO				
4. FECHA DE FORMALIZACIÓN				
5. FECHA ULTIMA REVISIÓN				
6. ELABORADO POR:				
Formalizado por:		7. Nombres y apellidos	8. Firmas	
Decano:				
Jefe de Unidad Administrativa:				
Miembro del EE de Calidad:				

3.2.2. Estandarización y Cualificación de los procesos.

La definición de un estándar es la mejor manera de realizar el trabajo. Si un estándar significa la mejor manera, de aquí se deriva que el empleado debe adherirse al mismo estándar de la misma manera, todo el tiempo. Si los empleados no siguen estándares en un trabajo competitivo, el resultado variará, llevando a fluctuaciones en la calidad. Los órganos de dirección deben especificar con claridad los estándares de los empleados, como la única manera de garantizar la satisfacción del usuario.

3.2.2.1 Formato de Estandarización de los Procesos.



GUIA PARA LA ESTANDARIZACION DE LOS PROCESOS EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA UES – FMO.

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

PROCESO

Nombre del Proceso.

FORMATO PARA LA ESTANDARIZACION DE LOS PROCESOS:

	Universidad de El Salvador. Facultad Multidisciplinaria Oriental.	Unidad: Jefe:
NOMBRE DEL PROCESO:		
Centro de Gestión:		
Proceso:		
Responsables:		
Procedimiento:		
Equipo Ejecutivo de Calidad UES – FMO.	Fecha: Aprobado:	



**Universidad de El Salvador.
Facultad Multidisciplinaria
Oriental.**

**Unidad:
Jefe:**

OBJETIVO

5

ALCANCE

6

INSUMOS REQUERIDOS Y SUS PROVEEDORES

7

RESULTADOS Y USUARIOS

8

**Equipo Ejecutivo de
Calidad UES – FMO.**

**Fecha:
Aprobado:**



**Universidad de El Salvador.
Facultad Multidisciplinaria
Oriental.**

**Unidad:
Jefe:**

PROCESOS RELACIONADOS

9

MARCO LEGAL

10

DESCRIPCION DEL PROCESO

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

11

**Equipo Ejecutivo de
Calidad UES – FMO.**

**Fecha:
Aprobado:**



**Universidad de El Salvador.
Facultad Multidisciplinaria
Oriental.**

**Unidad:
Jefe:**

POLITICAS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

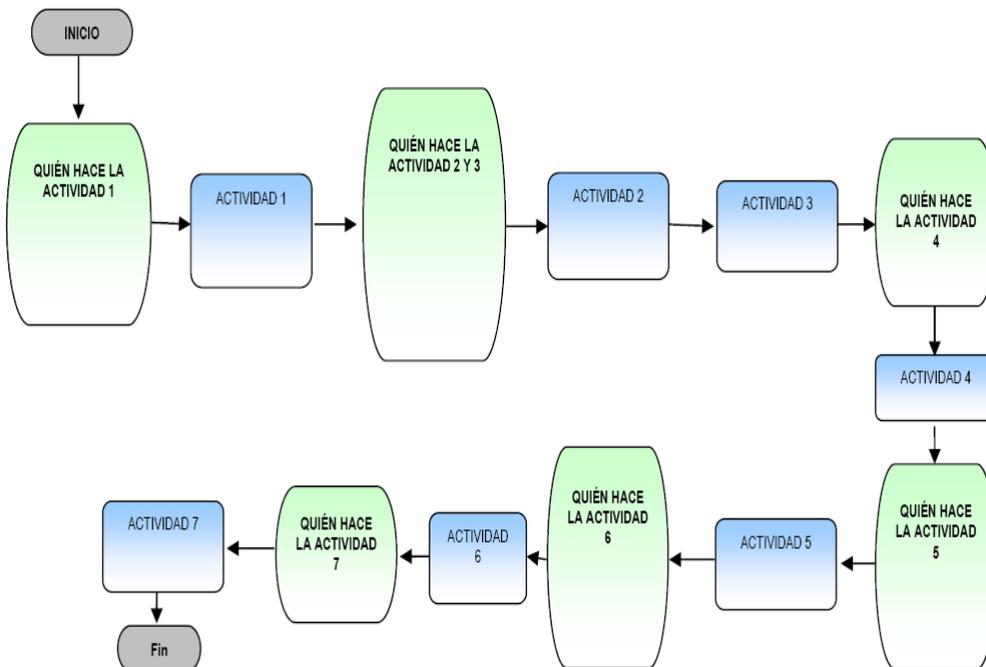
14

**Equipo Ejecutivo de
Calidad UES – FMO.**

**Fecha:
Aprobado:**



DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO



15

3.2.2.2 Explicación del Formato de Estandarización de los Procesos.

Se representa una descripción secuencial de cada una de las variables que contiene el formato para la estandarización de los procesos administrativos. Por lo tanto cada proceso de las Unidades Administrativas de la UES-FMO deberá utilizar el siguiente formato:

Paso ① : Centro de Gestión.

Se refiere a las unidades administrativas de la facultad, donde se implementará y gestionará el proceso. Las unidades son: Administración Académica, Administración Financiera, Planificación, Administración General, Proyección Social y Biblioteca.

Paso ② : Proceso.

Colocar el nombre del proceso. El nombre debe ser conciso y coherente con el proceso que se va a describir. El nombre debe coincidir con el nombre colocado en los encabezados de las páginas del proceso. Se trata de definir en forma clara y práctica el proceso a través de sus funciones e interrelación con el tema.

Paso ③ : Responsables.

Persona o Unidad cuya actividad esta relacionada directamente con el desarrollo del proceso: es el responsable de la gestión sistemática del proceso y de la mejora

continúa del mismo. Se refiere a los Jefes de Unidad o área del respectivo Centro de Gestión responsables por el proceso.

El responsable de un proceso debe cumplir los siguientes requisitos básicos:

- **Saber:** conocer la unidad administrativa en profundidad así como el proceso que se va a estudiar; disponer de conocimientos en metodología de calidad, gestión de procesos, direccionamiento y normas internas de la Universidad.
- **Poder:** Capacidad para la toma de decisiones y para facilitar al personal la participación en la toma de decisiones sobre la gestión y mejora del proceso, en función del grado de responsabilidad delegada a cada uno. En este sentido es importante la capacidad de liderazgo del responsable.
- **Querer:** Asumir voluntariamente la responsabilidad de la gestión del proceso.

Las funciones del responsable del proceso se resumen en:

- Asegurar que el proceso se desarrolle como está diseñado.
- Buscar la participación y el compromiso de todas las personas que intervienen en el desarrollo del mismo.
- Garantizar el control y la mejora continua del proceso.
- Considerar las necesidades de los usuarios.
- Asegurar que el producto final satisface las necesidades del usuario.

- Adaptarlo a las necesidades cambiantes de la Institución y desarrollo organizacional.
- Considerar las necesidades cambiantes de tecnología.
- Incluir sólo aquellas actividades que si aportan valor agregado.
- Procurar la participación de todos los responsables de un Área, asegurando su responsabilidad y satisfacción.
- Ser flexibles, para adaptarse a nuevos requerimientos e incorporar mejoras.

Paso 4 : Procedimiento.

Listado de actividades generales que conforman el proceso de manera secuencial. Debe ser coherente con el diagrama de flujo (punto 15 de este apartado) y con la descripción del proceso (punto 11 de este apartado).

Paso 5 : Objetivo.

Colocar el propósito que persigue el proceso. El objetivo debe ser muy conciso y coincidir con los objetivos de la Unidad Administrativa y de la Universidad.

Paso 6 : Alcance.

Definir el borde que posee el proceso, el inicio, actividades que se van a abordar, el fin y otros límites del mismo.

Paso 7 : Insumos Requeridos y sus Proveedores.

Un **insumo** es aquello que el sistema importa de su entorno, es el factor o medio requerido para la ejecución de un proceso. También deben listarse los proveedores de los insumos. Ejemplo: información, un documento, un requerimiento mismo. Un **proveedor** es cualquier persona, entidad o proceso que suministra un insumo para ser procesado. Ejemplo: proveedor de materiales, una dependencia administrativa de la Facultad, un Departamento, etc.

Paso 8 : Resultados y Usuarios.

Un **Resultado** (bien o servicio) es el resultado del proceso de transformación de los insumos; es la salida del proceso hacia su entorno. También deben listarse los clientes (internos o externos) de los productos. Un **Usuario** es cualquier persona, entidad o proceso que recibe y utiliza el producto o servicio (destinatario, personas o estructuras organizativas).

Paso 9 : Procesos Relacionados.

Colocar los procesos relacionados con el proceso en cuestión, es decir, aquellos procesos con los que se interactúa.

Paso 10: Marco Legal.

Listar los actos administrativos que direccionan y regulan el proceso. Normas bajo las cuales está enmarcado el proceso (Reglamentos, Decretos, Normas, Resoluciones).

Paso 11: Descripción del Proceso.

Detallar las actividades relacionadas en el punto 4 (de este apartado) denominado "procedimiento". La lista de las actividades explicadas debe ser secuencial y coherente con el diagrama de flujo (punto 15 de este apartado).

Paso 12: Actividades.

Relacionar las actividades que tienen nivel de criticidad "momentos que le generan valor frente al requerimiento del usuario" Ej.: calidad en el servicio o producto, tiempo de respuesta, o sea algún tipo de control. Las actividades deben ser coherentes con las relacionadas en el listado del punto 4 (procedimiento) y con el diagrama de flujo (punto 15 de este apartado).

Paso 13: Control.

Describir los controles que se implementan en las actividades relacionadas anteriormente. Los controles deben dar valor al proceso y ser relevantes. Por ejemplo una verificación para una determinada acción: verificar requisitos para los cuales el control consiste en que si no cumple con algunos de los requisitos establecidos no puede continuar el proceso.

Definición de Control:

Control es un conjunto de normas, procedimientos, actividades y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos.

Consejos para el diseño de controles.

- Los controles deben dar valor agregado al proceso y asegurar la calidad del producto del mismo.
- El costo del control debe ser menor que el beneficio que produce.
- El exceso de controles perjudica el desempeño del proceso.
- Los controles no deben generar burocracia.
- En lo posible, el control no debe afectar (o parar) el desempeño del proceso.
- El control debe permitir tomar acciones correctivas y preventivas a tiempo.
- El uso de controles debe ser optimizado, de tal forma que por ejemplo un control cubra varios aspectos a controlar.
- Evitar la duplicidad de controles.

Paso 14: Políticas.

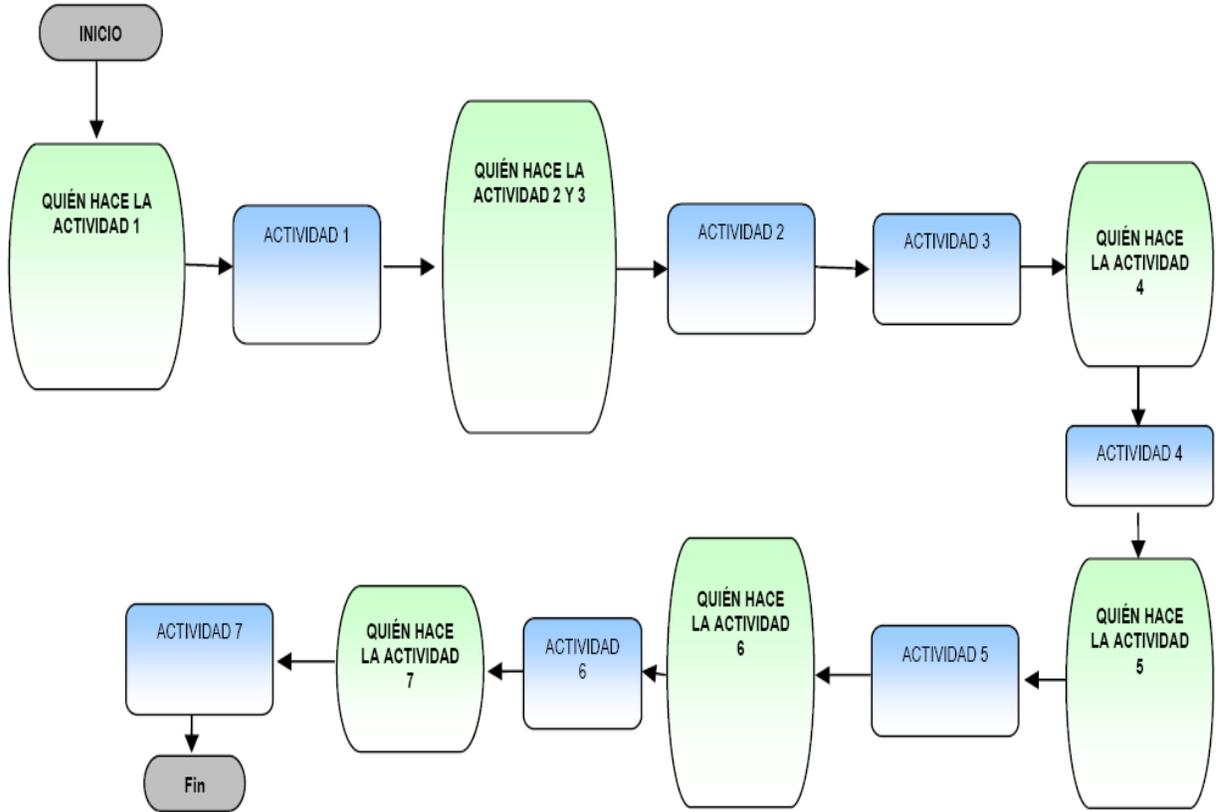
Se refiere a los lineamientos generales dentro de los cuales se deben desempeñar los procesos. La responsabilidad en la propuesta de políticas recae sobre las personas listadas en el punto 4 (responsables), y la aprobación de dichas políticas es responsabilidad de la jefatura de la unidad, lo que asegura que éstas estén alineadas con las políticas generales de la facultad. Debe mencionarse que el proceso debe estar acorde con la normatividad vigente, pero no necesariamente redactar toda la normatividad (para ello se hace referencia a la misma).

Paso 15: Diagrama de Flujo del Proceso.

- Corresponde a la representación gráfica y secuencial de las actividades de un proceso. Incluye entradas, salidas y límites del proceso.
- El diagrama de flujo debe ser claro, conciso, de tamaño adecuado, de tal forma que al revisarlo se comprenda el proceso en conjunto. El grado de detalle depende del criterio de quien realiza el diagrama (si es muy detallado se puede perder la comprensión general, y si es muy general puede no servir para la descripción misma del proceso).
- Las actividades del diagrama de flujo deben coincidir con las listadas en el punto 4 (procedimiento) de este apartado.

A continuación el esquema:

Diagrama de Flujo del Proceso Estandarizado.



3.2.3 Medidas de Control de Calidad de los Procesos de las Unidades Administrativas de la Facultad.

3.2.3.1 Elaboración de las Gráficas de Control.

Una vez que se ha mejorado el proceso es imprescindible observar o monitorear el comportamiento del mismo para lo que se recomienda el uso o empleo de graficas de control o cartas de control.

Uso de las Cartas de Control.

Las cartas de control son gráficas que permiten observar y analizar el comportamiento sobre el tiempo de un producto, o de un proceso, con el propósito de conocer si dicho producto o proceso se encuentra o no bajo control.

La forma típica de una carta de control viene dada por tres líneas paralelas a intervalos equidistantes. La línea central (LC) muestra el promedio de la variable que se está analizando; mientras que las otras dos líneas, superior e inferior, a la línea central, se denomina limite de control superior (LCS) y límite de control inferior (LCI).

Si en un proceso todos los valores observados, de la variable analizada, están dentro de los límites, estadísticamente determinados, entonces se acepta que el proceso está bajo control estadístico. Si por el contrario, al menos un punto está

fuera de los límites ello constituye una señal de que el proceso está fuera del control estadístico, por lo que es necesario investigar cual es la causa que motivó ese cambio especial en el proceso.

Un aspecto central a la hora de elaborar una gráfica de control lo constituye la ubicación de los límites de control; pues si estos son demasiado estrechos (una desviación estándar de la media) corre el riesgo de decir que el proceso está fuera de control cuando realmente no es así. Se reacciona ante una causa especial que en realidad no existe.

Si por el contrario, los límites se ubican demasiado alejados de la línea central (tres desviaciones estándar de la media) se corre el riesgo de decir que el proceso está bajo control cuando realmente ello no ocurre. En este caso, se dejaría de estar actuando ante una causa especial que en realidad sí existe.

Una forma sencilla y usual para establecer los límites de control, es a partir de la relación entre la media y la desviación estándar de una variable.

3.2.3.2 Propuesta de Indicadores para medir el Desempeño del Proceso Mejorado.

Los indicadores para medir el desempeño del proceso mejorado, se definirán en dependencia del tipo de proceso y de las características del bien o del servicio que se obtenga como resultado de dicho proceso; así por ejemplo, se pueden definir indicadores en función del ahorro de tiempo o de la disminución de las unidades o del volumen de servicios defectuosos. En el caso específico del proceso de corte la mejora introducida en el mismo se evaluó en función de la disminución de los niveles de producción no conforme que se obtenían antes de introducir las mejoras al proceso en relación con los resultados de este indicador una vez introducida las propuestas de mejora.

3.2.3.2.1 Indicadores de Gestión:

Instrumento de medida utilizado para monitorear los aspectos más importantes de las diferentes áreas y actividades administrativas y asistenciales; se expresa generalmente en forma de proporción. Es una valoración objetiva de lo que se está haciendo.

Utilidades de los Indicadores de Gestión:

- Son expresiones cuantitativas del desempeño.

- Se comparan con un valor de referencia. Sirven para identificar la necesidad de emprender acciones preventivas o correctivas.
- Ayudan al mejoramiento continuo.
- Permiten observar tendencias frente al cumplimiento de metas.
- La recolección de datos para calcular los indicadores debe ser continua.
- Los datos utilizados para los indicadores deben ser confiables.

Tipos de Indicadores:

- Indicadores de Eficacia: Establecen relaciones entre lo programado y lo realizado. Íntimamente ligados con el seguimiento de cronogramas.
- Indicadores de Eficiencia: Analizan rendimientos. Evalúan el volumen de producción con base en el volumen de recursos utilizados.
- Indicadores de Efectividad: Establecen relaciones entre lo realizado y lo que podría realizarse utilizando totalmente la capacidad instalada. Debe tenerse en cuenta que en otros ámbitos: $Efectividad = Eficiencia + Eficacia$.

Características y Requisitos de los Indicadores:

- *Representatividad*: Un indicador debe ser lo más representativo (relevante) posible de los aspectos que pretende medir.
- *Sensibilidad*: Debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.

- *Prioridad*: Estar priorizados de acuerdo a la fuerza de la evidencia y a la influencia en el resultado.
- *Rentabilidad*: El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar datos.
- *Fiabilidad*: Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables. Garantizar la reproductibilidad de los resultados cuando el indicador es utilizado por observadores diferentes.
- *Relatividad en el tiempo*: Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias. Por ejemplo tomar el número de reclamaciones y "relativizarla" dividiéndola por el total de ventas.
- *Comparabilidad*: Posibilidad de establecer comparaciones entre centros que permitan el "benchmarking".

Seguimiento a Los Indicadores:

Algunos criterios que se deben elaborar en el ámbito del seguimiento y la medición de resultados con el objetivo de identificar situaciones sobre las que se debe de intervenir son:

- *Estándares*: Son valores de referencia que pueden ser externos (con base en la competencia, exigencias del usuario) o internos (comparación con las demás unidades administrativas).
- *Metas*: Son valores a que se deben cumplir durante el desempeño. Se fijan

durante la planeación estratégica o durante reuniones para acordar metas con la jefatura de la unidad, y deben lograrse en un lapso de tiempo determinado.

- Las metas y los estándares pueden coincidir o ser distintos.
- Las metas y los estándares pueden ser un valor medio, un punto fijo, una zona o intervalo, y pueden ser variables en el tiempo.

Es de vital importancia hacer un seguimiento adecuado y periódico a los indicadores, con el fin de realizar acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento continuo a tiempo. Por lo cual, se consideran los siguientes componentes básicos del seguimiento:

- La identificación, selección o construcción de los indicadores que hay que medir.
- La definición de un plan de seguimiento, incluyendo como mínimo la periodicidad de las mediciones y el método con el que se van a realizar.

Para monitorear un conjunto de indicadores se requiere la recolección estandarizada de datos sobre la base de definiciones comunes, datos centralizados, análisis comparativos, retroalimentación de los resultados y mecanismos que aseguren la fiabilidad y exactitud de los mismos.

Esto quiere decir que el período de cálculo y revisión de indicadores debe permitir tomar acciones en el debido momento.

3.2.3.3 Cuadro de Mando

- El Cuadro de Mando permite hacer un seguimiento operativo de las metas y estrategias trazadas por la organización.
- Aclara y traduce la misión y la estrategia en hechos.
- Comunica los resultados a las diferentes áreas.
- Genera retroalimentación estratégica.
- Contribuye a la definición y al replanteamiento de las metas.
- Los indicadores que contiene se derivan del planteamiento estratégico de la organización, y por lo tanto, de la visión diseñada para ella.
- El uso y la aceptación de indicadores constructivamente debe hacer parte de la cultura organizacional.
- Se requiere de un liderazgo constructivo, de aprendizaje y de mejora continua.
- Siempre hay que revisar qué hay "detrás" de los resultados de un indicador. Se debe preguntar por qué no se alcanzaron las metas, o por qué si se alcanzaron, qué efectos tuvo el entorno, revisar si las metas están demasiado altas o bajas, etc.

Diseño de Cuadros de Mando.

Para diseñar un cuadro de mando se deben de realizar las siguientes acciones:

- Identificar los factores críticos de éxito (lo que esperan los clientes internos o externos).
- Establecer los indicadores para dichos factores.
- Relacionar los factores críticos de éxito con las estrategias de la organización y con los indicadores, con el objeto de alinear dichos elementos adecuadamente.
- Comparar los resultados obtenidos en un período de tiempo con las metas y estándares establecidos previamente, y elaborar los planes de mejora respectivos.
- Las áreas pueden tener indicadores internos, pero en el Cuadro de Mando sólo deben colocarse los indicadores esenciales que miden los factores críticos de éxito.

3.3 Implementación de la Cultura de Calidad en las Unidades Administrativas de la F.M.O.

Desarrollar una cultura de calidad en las Unidades Administrativas implicadas más que el simple diseño de formato, implica un arduo esfuerzo en materia de liderazgo y capacitación, en síntesis, **debe haber un compromiso total por parte de todos los actores de los procesos, de tal forma que exista:**

- a. Compromiso de las autoridades, se necesita que se vuelvan líderes de calidad.
- b. Compromiso de los trabajadores, por mejorar y elevar la capacidad de los servicios.
- c. Revisión y capacitación continua.

La formación y el aprendizaje no son estáticos, por lo cual se requiere que se logre culturizar el aprendizaje como un hábito más que como una obligación.

3.3.1 Difusión de los Formatos

Después de estandarizados los procesos se deben difundir las unidades para su conocimiento y aplicación.

Capacitación.

Para garantizar el correcto desarrollo del plan de ordenamiento se requiere fortalecer al personal en las siguientes áreas:

- Liderazgo y motivación en el trabajo.
- Excelencia en la Atención al Cliente.
- Aplicación y uso de los Formatos de Estandarización.

Estas tres grandes áreas conllevan una serie de factores como:

- Motivación.
- Relaciones Humanas.
- Calidad en el Trabajo.
- Productividad vrs Producción.
- Eficiencia en las Relaciones Públicas.
- Trabajo en Equipo y otros.

4. Implementación del Plan de Ordenamiento

4.1 Cronograma de Aplicación (Desarrollo)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Conformación de Equipo Ejecutivo de Calidad	■																							
2	Organización de los Grupos de Calidad		■	■																					
3	Capacitación del Equipo Ejecutivo de Calidad				■																				
4	Revisión de los Procesos					■	■																		
5	Análisis de los Procesos de las Unidades Administrativas							■	■																
6	Aprobación de los formatos manuales de uso								■																
7	Estandarización de los procesos									■	■	■	■	■	■										
8	Distribución de los formatos para su revisión														■	■									
9	Capacitación del Personal															■	■	■	■						
10	Prueba Piloto																				■				
11	Implementación Completa																					■	■		
12	Revisión, Evaluación y Retroalimentación.																								■

BIBLIOGRAFIA

- Asociación Japonesa de Relaciones Humanas: **El Libro de las Ideas Para Producir Mejor**. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. Año 1991.
- Berry, Michael: **La Renovación de las Empresas a través del Camino Crítico**. Editorial Mc. Graw Hill, España. Año 1992.
- Fadi, Kabboul: **Curso de Reingeniería en las Empresas de Servicio**. Editorial Siglo XXI, Argentina. Año 1994.
- Gaebler, Ted: **La Reinención del Gobierno**. Editorial Paidós, España. Año 1996.
- Ginebra, Joan: **Dirección por Servicio: La Otra Calidad**. Editorial Mc. Graw Hill, México. Año 2002.
- Gómez Bravo, Luis: **Productividad: Mejoramiento Continuo de Calidad y Productividad**. Editorial FIM, Segunda Edición, España. Año 1997.
- Harrington, James: **Administración Total del Mejoramiento Continuo**. Editorial Mc. Graw Hill, Colombia. Año 2001.

- Harrington, James: **Mejoramiento de los Procesos de la Empresa**. Editorial Mc. Graw Hill, México. Año 1993.
- Orllau, Osvaldo: **Ordenamiento y Gestión de Procesos en las Instituciones Públicas**, Editorial Siglo XXI, Buenos Aires, Argentina. Año 2005.
- Programa de Desarrollo Empresarial – Ministerio de Economía: **Guía de Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo**. El Salvador. Año 2005.
- Rojas Soriano, Raúl: **Guía Para Realizar Investigaciones Sociales**. Plaza y Valdez Editores, México. Año 1989.
- Serna Gómez, Humberto: **Mercadeo Corporativo: El Servicio al Cliente Interno**. Fondo Editorial Legis, España. Año 1992.
- Villegas de la Vega, Jesús: **Cambio y Mejoramiento Continuo**. Editorial. Diana, México. Año 1997.

ANEXOS



ANEXO 1

Encuesta a los diferentes sectores de la UES – FMO.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

Dirigido a: Administradores, docentes y alumnos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad.

Objetivo: Recopilar información significativa que permita determinar el grado de utilidad de un plan de ordenamiento administrativo para mejorar la calidad de los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO-UES.

Indicaciones: A continuación se presenta una serie de preguntas, marque con una X en el espacio correspondiente dependiendo de su criterio.

1. ¿Conoce cuáles son las Unidades Administrativas de la Facultad?

Sí _____ No _____

2. ¿Sabe cuáles son los servicios que prestan a los estudiantes las diferentes Unidades Administrativas de la Facultad?

Sí _____ No _____

3. ¿A cuáles de las siguientes Unidades ha solicitado algún servicio? (puede marcar varias)

Biblioteca _____

Académica _____

Proyección Social _____

Financiera (Colecturía) _____

4. Cómo considera la atención que recibió a la hora de solicitar el servicio en

Biblioteca	Buena ____	Regular____	Mala ____
Académica	Buena ____	Regular____	Mala ____
Proyección Social	Buena ____	Regular____	Mala ____
Financiera	Buena ____	Regular____	Mala ____

5. Cómo considera la agilidad con la que se le brindó el servicio en

Biblioteca	Buena ____	Regular____	Mala ____
Académica	Buena ____	Regular____	Mala ____
Proyección Social	Buena ____	Regular____	Mala ____
Financiera	Buena ____	Regular____	Mala ____

6. Cómo considera la calidad con la que se le brindó el servicio en

Biblioteca	Buena ____	Regular____	Mala ____
Académica	Buena ____	Regular____	Mala ____
Proyección Social	Buena ____	Regular____	Mala ____
Financiera	Buena ____	Regular____	Mala ____

7. ¿Considera usted que en la unidad en la que ha solicitado algún tipo de servicio se esmeran por servirle con calidad?

Sí_____ No_____

8. ¿Cree usted que los tiempos de espera para que le brinden un servicio o resolución a una petición en las unidades administrativas es el adecuado?

Sí_____ No_____

9. ¿Cree usted que las unidades a las que ha solicitado algún servicio cuenta con el personal capacitado para tal efecto?

Sí_____ No_____

10. ¿Considera que existe interés de parte de las autoridades de la Universidad por mejorar la calidad de los servicios que prestan las Unidades Administrativas a los estudiantes?

Sí_____ No_____

11. ¿Cuál considera que son los mayores problemas de las Unidades Administrativas? (puede marcar varias)

- a) Falta de Recursos
- b) Falta de Apoyo institucional
- c) Falta de Capacitación
- d) Falta de motivación e interés por mejorar

12. A su juicio, cuál es la Unidad que le ha brindado los servicios con mejor calidad _____

13. ¿Cuál considera que es la Unidad con la peor calidad en la prestación de los servicios a los estudiantes _____

14. ¿Considera usted que actualmente existe un desorden administrativo en las Unidades Administrativas de la Facultad?

Sí_____ No_____

15. ¿Considera usted que es necesario estandarizar el manejo de los procesos en las unidades administrativas de la FMO?

Sí_____ No_____

16. ¿Cree usted que es conveniente diseñar mecanismos de control para todos los procesos administrativos de la FMO?

Sí _____ No _____

17. ¿Le gustaría a usted que se agilicen los procesos administrativos en la Facultad?

Sí _____ No _____

18. ¿Considera usted que es posible aumentar la efectividad en el desarrollo de los procesos en las Unidades Administrativas de la FMO?

Sí _____ No _____

19. ¿Cree que es necesario hacer una revisión integral de los procesos que se desarrollan en las Unidades Administrativas a fin de mejorarlos?

Sí _____ No _____

20. ¿Cree usted que es indispensable mejorar la pertinencia de los procesos Administrativos en la FMO?

Sí _____ No _____

21. ¿Considera usted que es urgente verificar la forma en que se están usando los recursos en el desarrollo de los procesos en la FMO?

Sí _____ No _____

22. ¿Cree usted que es necesario capacitar al personal administrativo en materia de calidad?

Sí _____ No _____

23. ¿Para usted, es conveniente analizar la funcionalidad de las Unidades Administrativas de la FMO?

Sí _____ No _____

24. ¿Cree usted que es necesario rediseñar algunas unidades administrativas deficientes en la FMO?

Sí _____ No _____

25. ¿Cree usted que es urgente mejorar la forma en que se desarrollan actualmente los procesos en las Unidades Administrativas en la FMO?

Sí _____ No _____

26. ¿Cree que sería conveniente mejorar el acceso a la información en las Unidades Administrativas de la FMO?

Sí _____ No _____

27. ¿Cree usted que se debe mejorar la interrelación entre las diferentes Unidades Administrativas de la FMO?

Sí _____ No _____

28. ¿Le gustaría a usted que se mejore la calidad en la atención que brindan las Unidades Administrativas de la FMO?

Sí _____ No _____

29. ¿Cree usted que es necesario establecer sistemas de control de calidad para los procesos administrativos? Sí _____ No _____

30. ¿Considera usted necesario que se desarrolle un plan de ordenamiento administrativo en la FMO? Sí _____ No _____

ANEXO 2.

Tema: Propuesta de un Plan de Ordenamiento para la Mejora de los Procesos en las Unidades Administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

VARIABLES	
V(x) Plan de Ordenamiento.	V(y) Mejoramiento de la calidad de los procesos de la FMO-UES.
VARIABLES ESPECIFICAS	
X1. Estandarización de los procesos.	Y1. Cualificación de los Resultados.
X2. Diseño de mecanismos de control.	Y2. Efectividad en el desarrollo de los procesos.
INDICADORES DE LAS VARIABLES	
X1	Y1
X1.1 Revisión de los procesos administrativos actuales	Y1.1 Pertinencia en los procesos administrativos
X1.2 Revisión de uso de los recursos en el desarrollo de los procesos actuales.	Y1.2 Recursos cualificados
X1.3 Funcionalidad de las estructuras de las Unidades Administrativas	Y1.3 Rediseño de las Unidades Administrativas
X2	Y2
X2.1 Rediseño de los Procesos	Y2.1 Formalización de los Procesos
X2.2 Liderazgo en Calidad	Y2.2 Acceso a la información de los Procesos
X2.3 Capacitación Continua	Y2.3 Coordinación e interrelación eficaz en las Unidades Administrativas



ANEXO 3

1/2

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PREGUNTAS DE SONDEO

Objetivo: Conocer por medio de las preguntas de sondeo como están constituidas las unidades administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental y las diferentes actividades que estas realizan.

Indicaciones: Conteste las preguntas de forma clara y precisa.

1. ¿Cuántas personas trabajan en su unidad?
2. ¿Cuál es la estructura organizativa de su unidad?
3. ¿Cuál es la misión y funciones básicas de su unidad?
4. ¿Qué servicio presta a los estudiantes?
5. ¿Qué servicios presta a los docentes?
6. ¿Qué servicios presta a los administrativos?
7. ¿Qué servicios presta a otras Unidades Administrativas?
8. ¿Qué servicios presta a los órganos directivos de la facultad?
9. ¿Cómo considera el manejo de los procesos en su unidad?
10. ¿Cuáles considera que son los obstáculos más grandes que enfrenta su unidad?
11. ¿Cómo considera el manejo de los tiempos en las respuestas de procesos solicitados a su unidad?

12. ¿Considera que las solicitudes y procesos están estandarizados?
13. ¿Cómo considera la preparación de los trabajadores en su unidad?
14. ¿Cómo considera el uso de los recursos en su unidad (recursos humanos y materiales)?
15. ¿Existe la iniciativa en el personal de su unidad para mejorar los procesos?
16. ¿Existe alguna forma de evaluación de procesos en su unidad?
17. ¿Existe alguna forma de dar seguimiento a los procesos solicitados a su unidad?

ANEXO 4.

Ficha Bibliográfica.

Tema:	
Nombre del autor:	
Título del libro:	
Nombre de la Imprenta o Editorial:	
Lugar de impresión:	
Fecha de publicación:	
Número de páginas del libro:	
Principales temas que trata:	

ANEXO. 5

Presupuesto de costos para la realización de la investigación.

Concepto.	Precio total.
Pagos de colegiatura	\$250.00
Papelería y útiles.	\$450.00
Digitaciones en computadora e impresiones.	\$450.00
Empastado y anillado.	\$100.00
Información de Internet.	\$250.00
Fotocopias.	\$200.00
Transporte y viáticos.	\$500.00
Alimentación.	\$500.00
Imprevistos.	\$100.00
Total.	\$2,800.00