

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADOS



TRABAJO DE POSGRADO

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE
ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA EN LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE
OCCIDENTE

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO(A) EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

PRESENTADO POR
INGENIERO OSCAR LEONARDO LEIVA RODRÍGUEZ
LICENCIADA ZOILA YANIRA HERNÁNDEZ MORÁN

DOCENTE ASESOR
MAESTRA MARTA RAQUEL QUEVEDO CIERRA

MAYO, 2021

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

VICEDECANA

LIC. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

M.Sc. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

DIRECTOR DE ESCUELA DE POSGRADOS

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente a Dios por permitir culminar una meta muy importante dentro de nuestro desarrollo profesional. Reconocemos que toda sabiduría y conocimiento proceden de Él, Gracias a Dios por darme salud, los recursos necesarios para obtener el grado académico de maestría y por su protección en todo momento.

Agradecemos a nuestra Asesora de Tesis Máster Marta Raquel Quevedo por su apoyo a lo largo de nuestros estudios de Maestría y especialmente por su vital aporte en el proceso del trabajo de Grado.

Agradecemos a la Universidad de El Salvador por ser de gran importancia en nuestro crecimiento Académico y Profesional.

Agradecemos a nuestras familias por el apoyo brindado en una etapa mas de nuestras vidas.

Leonardo Leiva y Yanira Hernández.

Agradezco:

A Dios el eterno padre, por ser mi luz y mi fortaleza, por bendecir mi camino y permitir este nuevo logro en mi formación profesional.

A mí madre, por su amor, paciencia y apoyo incondicional, la madre perfecta, el motor que impulsa mi vida.

A mí padre, quien en vida me enseñó la importancia del trabajo y de la perseverancia. A pesar de que ya no está físicamente conmigo, desde el cielo me acompaña y sin duda alguna es feliz al ver el logro de las metas que alguna vez juntos soñamos.

A mis hermanos y sobrinos por estar siempre que los necesito y ser la representación perfecta de la unidad familiar.

A mí compañero de tesis, Oscar Leonardo, por ser un excelente compañero y amigo. Gracias a su familia, la familia Leiva Rodríguez por brindarme la calidez de su hogar y hacerme sentir parte de su familia.

A mis amigos Tatiana Leiva y Carlos Silva por su amistad sincera y demostrarme que siempre puedo contar con ellos.

A los esposos Peñate por sus constantes oraciones en favor de mi bienestar, físico, material y espiritual.

Yanira Hernández.

Agradezco:

A Dios Todopoderoso por todas las bendiciones y éxitos que me ha permitido tener; por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en mi camino.

A mis amigos por todo el apoyo brindado y por animarme a continuar siempre hacia adelante.

A mi familia por estar pendientes brindándome el apoyo en cada paso de mi vida.

A la Universidad de El Salvador que me ha dado la valiosa posibilidad de formarme profesionalmente.

A mi compañera de tesis Yanira Hernández por su confianza, apoyo, por haber logrado un equipo de trabajo, llegar a la meta y compartir este logro.

A mi madre por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y por su apoyo incondicional.

Leonardo Leiva.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1.1 <i>Delimitación teórica</i>	15
1.1.2 <i>Delimitación temporal</i>	15
1.1.3 <i>Delimitación espacial</i>	16
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	16
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	17
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES	20
1.5.1 <i>Alcance</i>	20
1.5.2 <i>Limitaciones</i>	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	21
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	22
2.1.1 <i>La Facultad Multidisciplinaria de Occidente</i>	22
2.1.2 <i>La Administración Académica de la Facultad</i>	22
2.1.3 <i>Investigaciones realizadas sobre el proceso administrativo en la Académica</i>	24
2.2. TEORÍAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	24
2.2.1 <i>Administración</i>	24
2.2.2 <i>Proceso</i>	25
2.2.3 <i>Enfoque sistemático del proceso administrativo</i>	26
2.2.4 <i>Etapas del proceso administrativo</i>	26
2.2.5 <i>Niveles organizacionales</i>	27
2.2.6 <i>Análisis organizacional múltiple</i>	28
2.2.7 <i>Análisis Multietapa (Franklin, 2009)</i>	29
2.2.7 <i>La matriz FODA</i>	31
2.3. MARCO JURÍDICO	32
2.3.1 <i>Legislación universitaria</i>	33
2.3.2 <i>Legislación nacional</i>	33

2.4. CONTEXTUALIZACIÓN.....	34
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN REALIZADA	37
3.1.1. Alcance de la investigación.....	37
3.1.2. Diseño de recolección	37
3.1.3. Tiempo de búsqueda de la información.....	37
3.1.4. Contexto de búsqueda de la información	37
3.2. POBLACIÓN EN ESTUDIO.....	38
3.2.1. Población	38
3.2.2. Muestra estudiantil.....	40
3.2.3. Fuentes de información	41
3.2.3.1. Fuentes Primarias	41
3.2.3.2. Fuentes secundarias	41
3.3. VISUALIZACIÓN DE VARIABLES	42
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN	44
3.5. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	44
3.6. CONSIDERACIONES ÉTICAS	45
3.7. PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	45
3.8. LA IDENTIDAD DE LOS INFORMANTES	45
3.9. LA PUBLICACIÓN DE LOS HALLAZGOS	45
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	46
INTRODUCCIÓN	47
4.1. PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	47
4.1.1. El rol del Administrador Académico.....	47
4.1.2. Hallazgos en la función de Planeación.....	48
4.1.3. Hallazgos en la función de Organización	50
4.1.4. Hallazgos en la función de Dirección	58
4.1.5. HALLAZGOS EN LA FUNCIÓN DE CONTROL	60
4.2. ÁREAS DE MEJORA	62
4.2.1. Funciones gerenciales.....	62
4.2.2. Funciones de los colaboradores.....	62
4.2.3. Necesidades de capacitación.....	63
4.2.4. Atención a los usuarios.....	63
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	66

CAPÍTULO V: PROPUESTAS DE MEJORA	68
5.1. LA MATRIZ FODA.....	69
5.2. PROPUESTA DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA DE LA FACULTAD.....	71
5.2.1. <i>Estrategias FO (ofensivas)</i>	71
5.2.2. <i>Estrategias DO (de reorientación)</i>	72
5.2.3. <i>Estrategias FA (defensivas)</i>	72
5.2.4. <i>Estrategias DA (de supervivencia)</i>	72
5.3. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	73
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

TABLA 2.1. ESTRUCTURA MATRIZ FODA	32
TABLA 3.1. COLABORADORES DE LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA	38
TABLA 3.2. DETALLE ESTUDIANTES ACTIVOS EN LA UES-FMOCC EN EL AÑO 2020.....	39
TABLA 3.3. VISUALIZACIÓN DE VARIABLES.....	42
TABLA 4.1. HALLAZGOS EN PLANIFICACIÓN Y SUS EFECTOS.	49
TABLA 4.2. ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA.	53
TABLA 4.3. HALLAZGOS EN ORGANIZACIÓN Y SUS EFECTOS.....	57
TABLA 4.4. HALLAZGOS EN DIRECCIÓN Y SUS EFECTOS.	59
TABLA 4.5. HALLAZGOS EN CONTROL Y SUS EFECTOS	61
TABLA 4.6. HALLAZGOS EN ÁREAS DE MEJORA Y SUS EFECTOS	65
TABLA 5.1. MATRIZ FODA	69
TABLA 5.2. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	73

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1. ORGANIGRAMA DE LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA DE LA FACULTAD.	24
FIGURA 2.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	27

INTRODUCCIÓN

La aplicación de acciones estrategias es de gran importancia en la gestión administrativa para el logro efectivo de los objetivos y metas, sin embargo, es un tema poco desarrollado y al que se le da poca importancia en las instituciones públicas. Partiendo de lo anterior se lleva a cabo el presente estudio en la administración académica; siendo una de las unidades claves dentro de los procesos Administrativos-Académicos de la Facultad, el cual se denomina: “PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA EN LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE”.

Este documento consta de cinco capítulos, en el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, los objetivos que guiarán la investigación, la justificación y la cobertura y alcance de esta.

El capítulo II presenta el Marco teórico de referencia que retoma aquellos aspectos relacionados con el Proceso Administrativo. Incluye los antecedentes del problema, teorías y conceptos básicos y el marco jurídico.

En el capítulo III se define el tipo de investigación y el alcance de esta, así como la metodología para la recolección y el análisis de los datos.

En el capítulo IV se constituye el diagnóstico de la situación actual de la Académica en función de las variables definidas.

El capítulo V presenta los distintos tipos de estrategias necesarias para la mejora de los procesos administrativos, a partir de un análisis FODA.

Finalmente se presentan las principales conclusiones y recomendaciones producto de la investigación y los anexos donde se describe y se detallan los instrumentos de investigación y resultados obtenidos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Delimitación del problema

La realidad sociocultural y económica mundial puede caracterizarse de dinámica y compleja, debido, principalmente a los rápidos avances de la comunicación y la tecnología. Estos cambios hacen que las competencias necesarias para incorporarse al proceso de modernización se centren en el protagonismo del talento humano de las organizaciones y en su formación.

Es por tanto necesario que, en esta era de la globalización, las instituciones sean objeto de análisis constantes en términos de gestión administrativa y cuenten con los insumos que normen y regularicen las funciones de las actividades de los funcionarios.

El análisis de la gestión administrativa y sus procesos es un tema poco desarrollado en las instituciones públicas, muchos de los colaboradores no tienen bien definidas sus tareas, y estas no han sido diseñadas en función de una visión estratégica; lo que incide directamente en la baja producción y calidad de los servicios que se proporcionan a los usuarios, lo que ha ocasionado que, a lo largo de los años, se les tilde como lentas, burocráticas y tramitadoras.

En la actualidad, cambiar esa percepción negativa es un aspecto que cobra gran relevancia en el marco de la aplicación de políticas gubernamentales de austeridad, transparencia, eficiencia en los procesos y uso adecuado de recursos, con la creación de instituciones encargadas de velar que se cumplan dichas políticas.

En este sentido, la Universidad de El Salvador, aunque se rige por su Ley Orgánica (1999) y el respectivo reglamento, debe también responder a las exigencias que le impone la legislación nacional como la Ley de Acceso a la Información Pública (2010), la Ley de Procedimientos Administrativos (2018), la Ley de Ética Gubernamental, entre otras; de tal manera que las actividades dentro de sus funciones pueden verse afectadas con el fin de cumplir con las actuaciones que imponen las leyes en sus procedimientos.

Por otra parte, los acontecimientos sociales que han afectado a la humanidad, como la pandemia por COVID-19 durante el 2020, obligan a las instituciones de toda índole a buscar alternativas para acelerar la modernización y adaptación de sus respectivos procesos administrativos, con el fin de hacer frente a las nuevas exigencias en su ejecución. Esto no se logra si las personas encargadas de ejecutarlos en una nueva modalidad carecen de una formación apropiada y de la redefinición de sus funciones a partir de un análisis de sus funciones y de su carga laboral, así como de mecanismos de control apropiadas para guiar a la eficiencia administrativa.

1.1.1 Delimitación teórica

El presente proyecto de investigación trata de analizar la problemática de la Administración académica de Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador (Académica UES-FMOCC), en lo referente al grado de definición y ejecución del proceso administrativo efectuado por el Administrador Académico y sus efectos sobre la distribución de la carga laboral y el conocimiento de las funciones específicas que los colaboradores de la unidad deben tener, la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo, que inciden en la calidad de los servicios y en la imagen como unidad frente a los usuarios que los solicitan.

Para lograrlo, se pretende identificar si las actividades están basadas en estrategias a corto y largo plazo y alineadas con la misión y visión que tanto la Universidad de El Salvador como la Secretaría de Asuntos Académicos, que es la unidad que coordina las acciones académicas a nivel central. Se pretende analizar los procesos existentes, así como proponer acciones estratégicas que propicien un mejoramiento continuo que dé respuesta a las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos y contribuya así al logro eficiente de los objetivos institucionales.

1.1.2. Delimitación temporal

La investigación se realizó durante los meses de junio a noviembre de 2020.

1.1.3. Delimitación espacial

La investigación se realizó en la oficina de la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador.

1.2. Preguntas de investigación

Al tomar en cuenta lo planteado anteriormente, surge la pregunta que guía la investigación: ¿Cómo implementar acciones estratégicas de mejora del proceso administrativo de la Académica UES-FMOCC, a fin de reflejar un mejor servicio a sus usuarios?

Preguntas específicas:

¿Cómo está estructurada la Académica en la actualidad y su nivel de definición?

¿Cómo se desarrollan actualmente el proceso administrativo dentro de la Académica UES-FMOCC?

¿Cómo están definidas las funciones y la carga laboral de cada puesto de trabajo?

¿Cómo se evidencian los mecanismos de control que permitan medir la eficiencia de los colaboradores?

¿Que tipo de estrategias de mejora se pueden aplicar a la gestión administrativa, que permita el logro de objetivos?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proponer acciones estratégicas para mejorar el proceso administrativo de la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente, que permitan optimizar el desempeño del personal y una atención de calidad a sus usuarios.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar la estructura organizativa y los procesos administrativos que se realizan en la Académica UES-FMOCC.

2. Realizar un diagnóstico de cómo se desarrolla actualmente el proceso administrativo en la Académica UES-FMOCC desde la actuación del administrador académico de la Facultad y sus repercusiones en el trabajo de los colaboradores.

3. Determinar las áreas de mejora en el proceso administrativo y las condiciones para ser implementadas las estrategias propuestas, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

1.4. Justificación de la investigación

La actualización y estandarización de los procesos, en función de los constantes avances tecnológicos y de los requerimientos de atención a los usuarios en el marco de las condiciones impuestas por las repercusiones del COVID-19, las exigencias de los usuarios que tienen una creciente participación en las redes sociales, la aprobación de legislación referente al manejo de la administración pública representa un importante reto a la Académica UES-FMOCC.

Para lograr la eficiencia esperada es de suma importancia iniciar con el análisis y mejora del proceso administrativo que actualmente ejecuta el administrador académico y que afecta directamente a las personas colaboradoras dentro de la unidad, sus funciones y sus acciones, regidas por la planificación, la organización, la dirección y el control de todo el quehacer interno que sustenta la iniciativa de un proceso de reforma y modernización en la búsqueda de la mejora continua en función de la satisfacción de sus usuarios.

La definición y el análisis de los elementos que conforman el proceso administrativo que se realiza en la unidad en estudio permitirá identificar cuáles son sus características relevantes, en relación con la creación de valor para el usuario, de tal forma que permita definir las acciones estratégicas de mejora para favorecer el trabajo de los encargados de ejecutarlos y la satisfacción de los usuarios.

Se pretende que los colaboradores que conforman el equipo de trabajo de la Administración Académica, se beneficien, tanto por el análisis de su trabajo en cumplimiento de sus funciones y la ejecución de los procedimientos establecidos, como por las propuestas de mejora en ellos, ya que las recomendaciones estarán orientadas a la puesta en marcha de acciones que permitan desarrollar de la mejor manera su trabajo, de desarrollarse profesional y personalmente como trabajadores esenciales de la unidad y brindar servicios integrales a los usuarios, que contribuyan a la creación de una excelente imagen institucional.

La incorporación de las estrategias de mejora propuestas permitirá que los usuarios reciban a atención que se merecen, con una considerable disminución en los tiempos de respuesta a las solicitudes y con una mejor calidad en los servicios, que podrán otorgarse por diferentes medios, según lo establecido en la legislación competente.

1.5. Alcance y Limitaciones

1.5.1. Alcance

El análisis se enfoca en el proceso administrativo que se ejecuta internamente en la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente, mediante el estudio de las funciones y actividades que desarrolla el encargado de la gerencia de la unidad, el administrador académico, y cada uno de los colaboradores que integran la unidad.

La investigación no está dirigida a los procesos académicos orientados a la atención de los estudiantes, que están definidos en el Reglamento de Gestión Académica y Administrativa de la Universidad de El Salvador (2013).

1.5.2. Limitaciones

Se cuenta con muy poca información, no documentada en muchos casos, sobre la creación y funcionamiento de la Académica, por lo que no se puede establecer un antecedente que sirva de contexto a la investigación.

La disponibilidad de tiempo del administrador académico fue limitada, para brindar la información necesaria en el diagnóstico.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes del problema

2.1.1. La Facultad Multidisciplinaria de Occidente

El Centro Universitario fue creado por acuerdo No. 46 de la sesión No. 278 del Consejo Superior Universitario, el día 16 de julio de 1965 (López, Enero- Junio de 2015).

Para 1976 laboraban 102 profesores, se impartían ya cuatro carreras completas: Licenciatura en Administración de Empresas, la Licenciatura en Química, el Profesorado en Química y la Licenciatura en Idioma Inglés. La mayoría de las carreras sólo se servían hasta el segundo año. En el caso de las Ciencias Jurídicas, ya estaba a nivel de tercer año.

La conversión del Centro Universitario de Occidente en Facultad se dio el 4 de junio de 1992. El Consejo Superior Universitario acuerda convertir el Centro en Facultad bajo el Decreto No 39-61-95-IX. Este acto de conversión, en la segunda gestión como rector del Dr. Fabio Castillo Figueroa.

Esto permitió que la Facultad adquiriera cierto grado de autonomía académica y administrativa y pudiera ejecutar eficientemente los planes y programas propuestos y proyectados.

2.1.2. La Administración Académica de la Facultad

Desde la creación del CUO, la Administración Académica fue dirigida desde un principio por el Sr. Carlos Olivares, en quien se centraban las decisiones y era muy exigente. Don Carlos Olivares fue sustituido por un tiempo en la jefatura de administrador Académico por la señora Vicky de Ortega.

La estructura académica del CUO se componía de un Departamento de Ciencias Sociales, Filosofía y Letras. Este Departamento fue integrado con diversas secciones

generales: Filosofía, Letras, Artes, Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales y todas aquellas que sean necesarias para impartir la docencia básica de las carreras con que cuenta la Universidad”. (p.16)

En el año de 1991, el Ing. Luis Arturo Uzquiano, de origen vasco, quien se desempeñaba como administrativo, a título personal, impulsó y desarrolló el primer curso de computación en el CUO. Sólo contaba con una computadora, que estaba instalada donde se ubicaba en esa época la Administración Académica.

El actual Reglamento de la Gestión Académico- Administrativo establece que la Administración Académica de Facultad velará por la aplicación de las disposiciones específicas sobre procedimientos, medidas y resoluciones académicas contenidas en la Ley Orgánica, en este Reglamento y demás Reglamentos pertinentes. Mantendrá estrecha relación con la Secretaría de Asuntos Académicos a través de la Administración Académica Central. Será Responsable de la comunicación entre la Facultad y la Secretaría de Asuntos Académicos en lo concerniente a los aspectos académicos administrativos.

La Administración Académica de Facultad, será dirigida por un Administrador Académico. Dependerá jerárquicamente del Vicedecano y será nombrado por el Decano.

El Administrador Académico de Facultad durará en sus funciones el mismo período del Decano, pudiendo ser nombrado un período más y continuará en su cargo hasta el nombramiento y toma de posesión de la persona que deba sustituirlo. (Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador, 2003. Art. 7)

A partir de lo establecido en el artículo anterior, se puede inferir que el Organigrama de la Administración Académica actual es el siguiente:



Figura 2.1. Organigrama de la Administración Académica de la Facultad.

Elaboración propia según la revisión de la legislación y entrevista al administrador académico.

2.1.3. Investigaciones realizadas sobre el proceso administrativo en la Académica

Desde la óptica de las diferentes disciplinas se han realizado investigaciones académicas, en forma de trabajos de grado, en la Académica de la Facultad; sin embargo, se han enfocado en los procesos académicos que se relacionan directamente con la atención a los estudiantes, con propuestas relacionadas a la estandarización. Todos ellos son estudios de pregrado, por lo que no se les ha dado una perspectiva de consultoría empresarial.

Un estudio previo se encontró en la Facultad de Economía de la Universidad de El Salvador, donde se propone un modelo de gestión administrativa en la Académica de dicha facultad sobre la base de un diagnóstico del proceso administrativo pero enfocado en la mejora de los procesos académicos y atención al usuario. (Del Cid Guevara, Elias Avalos, & Mejia Garay, 2012)

2.2. Teorías y conceptos básicos

2.2.1. Administración

Al analizar el proceso administrativo, es necesario partir de la concepción de administración como tal para luego desglosar sus elementos. El concepto de administración aun esta inacabado; sin embargo, los diferentes autores aciertan con elementos en común que permiten lograr una definición comúnmente aceptada.

Stoner (1996) plantea que la administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan (p.9). Al partir de la definición tradicional que data de finales del siglo XIX, se define la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes o administradores: la planificación, la organización, la dirección y el control. Por lo que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización (p.11).

Por su parte, Robbins (2010) plantea que la administración involucra la coordinación y la supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz (p.6) y explica que fue Henry Fayol, quien propuso por primera vez que los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar, pero que en la actualidad se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control (p.8).

2.2.2. Proceso

Al investigar el proceso administrativo, cabe definir que un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996), de igual manera puede entenderse como un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado, ese cliente no necesariamente es externo a la empresa, puede ser un cliente interno (Chiavenato, 2009).

2.2.3. Enfoque sistemático del proceso administrativo

Llamado también enfoque operacional, conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencia (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996).

2.2.4. Etapas del proceso administrativo

La planificación se define como el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996).

La planeación es el proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro (Franklin, 2009).

Stoner (1996) sostiene que la organización es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas; aquí se ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización para el logro de las metas.

Por su parte, Franklin (2009) expone que la organización se refiere al proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos de comunicaciones a un grupo de personas.

La dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera con respecto a una tarea (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996). Es el proceso de guiar y proveer de soporte necesario a las personas

para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización (Franklin, 2009).

El control, según Stoner (1996) es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. Por su parte, Franklin (2009) lo define como el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño.

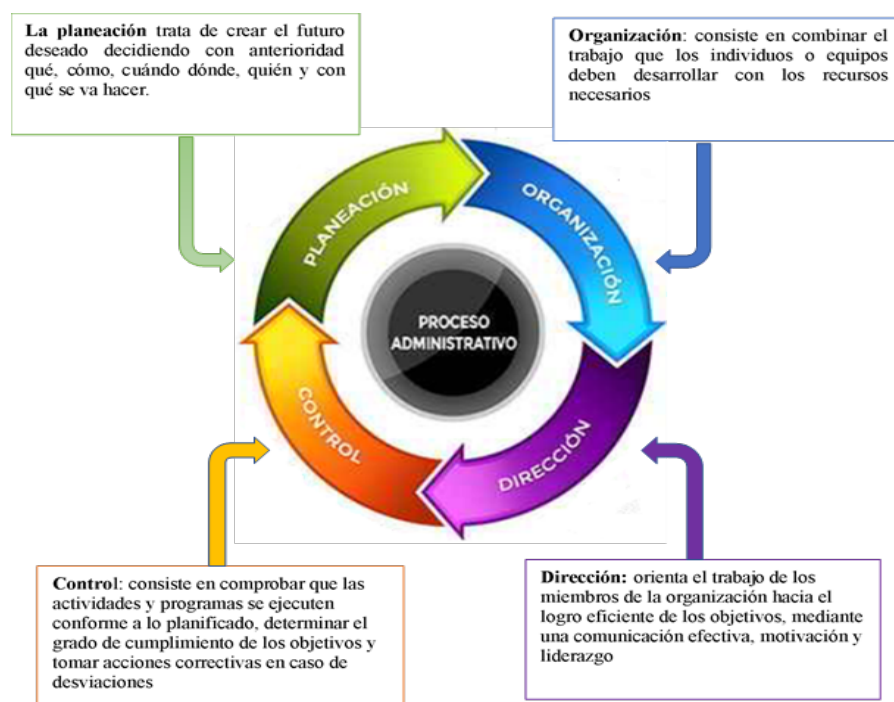


Figura 2.2. El proceso administrativo

Fuente: (GestioPolis.com Experto, 2019)

2.2.5. Niveles organizacionales

Stoner plantea que todos los gerentes (ejecutivos, administradores y supervisores) realizan funciones gerenciales; sin embargo, diferencia el tiempo que se dedica a las funciones con relación al nivel gerencial. De tal forma que los gerentes de

alto nivel dedican más tiempo a planear y organizar que los de menor nivel. Los gerentes de primera línea dedicarían más tiempo a la función de dirección, más que a las otras.

De igual manera, el mismo autor hace referencia a Katz quien identificó tres tipos de habilidades de los administradores: técnicas, humanas y conceptuales, incluso puede haber una cuarta que es la de diseñar soluciones (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996, pág 6).

Al hacer la distinción del desarrollo de estas habilidades según el nivel gerencial, expone que las habilidades gerenciales requeridas en la gerencia de primera línea son, en su mayoría, habilidades técnicas y habilidades humanas, con muy poco uso de las habilidades conceptuales y de diseño. Contrariamente, la alta gerencia requiere mucha más aplicación de habilidades conceptuales y menos de técnicas.

2.2.6. Análisis organizacional múltiple

Es una técnica propuesta que permite analizar a la organización, con una visión de 360 grados, es decir desde varias perspectivas (Franklin, 2009). Se compone de distintos análisis, tales como:

Análisis multietapa. Con esto se trata de relacionar el desempeño de la organización con las etapas del proceso administrativo, especificando los componentes asociados con el análisis.

Análisis multinivel, en donde se analizan los niveles de la organización con relación al logro de una ventaja competitiva.

Análisis de supuestos, que permite revisar los supuestos o reglas del juego no escritas pero que pueden explicar los comportamientos de la organización cuando debe dar respuestas a los requerimientos de su entorno.

Análisis de la red de variables estratégicas, es decir, aquellas que integran los aspectos críticos que inciden en el logro de un desempeño superior

2.2.7. Análisis Multietapa (Franklin, 2009)

Para detectar los puntos en que la organización debe mejorar, es fundamental el primer elemento que se constituye en el análisis multietapa. El uso de esta técnica permite analizar cada una de las cuatro etapas del proceso administrativo.

Etapa 1. Planeación. En esta etapa se estudian los siguientes elementos:

Visión. Declaración fundamental de valores, logro de aspiraciones comunes, nivel de compromiso y espíritu de equipo.

Misión. Enunciado que se constituye en guía de actuación que enlaza lo deseado con lo posible.

Metas. Unidades de medida que relacionan recursos y acciones con objetivos.

Estrategias. Conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.

Procesos. Conjunto ordenado de etapas que sistematizan e imprimen cohesión a las acciones de la organización para transformar insumos de productos y servicios de calidad.

Políticas. Guías básicas de carácter general que orientan las acciones para normar la gestión de una organización.

Procedimientos. Técnica que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entres í para cumplir con una función, actividad o tarea.

Programas. Agrupación de diversas actividades a las que se asigna tiempo y recursos para su realización.

Enfoques. Forma de visualizar áreas de influencia que relaciona procesos con funciones. Niveles. Definición del área de responsabilidad en función de la cadena escalar de autoridad.

Horizonte. Recurso para definir la espacialidad y temporalidad de las acciones de una organización.

Etapa 2. Organización. En esta etapa se estudian los siguientes elementos:

Estructura organizacional. Composición orgánica de una entidad.

División y distribución de funciones. Delegación de autoridad y responsabilidad en un individuo, grupo o unidad administrativa.

Cultura organizacional. Conjunto de valores, actitudes, hábitos y supuestos que definen a una organización.

Recursos humanos. Elemento más valioso de una organización.

Cambio organizacional. Capacidad de emprender acciones con otra óptica para innovar valor.

Estudios administrativos. Iniciativas para mejorar la dinámica organizacional.

Instrumentos técnicos de apoyo. Recursos que coadyuvan a la correcta realización de las acciones y al aprovechamiento racional de los recursos.

Etapa 3. Dirección. Implica el análisis de los elementos siguientes:

Liderazgo, comunicación, motivación, grupos y equipos de trabajo, manejo de estrés, el conflicto y la crisis, tecnología de información, toma de decisiones, creatividad e innovación.

Etapa 4. Control. En esta etapa se debe analizar lo siguiente:

Naturaleza. Técnica para regular las acciones de una organización de acuerdo con las normas de desempeño establecidas.

Sistemas. Término de ejecución de los controles de acuerdo con los sistemas de trabajo.

Niveles. Manejo de controles en los distintos estratos jerárquicos.

Proceso. Aplicación de las normas de actuación para medir el desempeño.

Áreas de aplicación. Nivel de delegación de controles en función de su área de influencia.

Herramientas. Técnica que la organización utiliza para implementar los controles.

Calidad. Sistema para gestionar el logro de procesos, productos y servicios de calidad.

2.2.7. La matriz FODA

La matriz FODA se utiliza para analizar la situación competitiva de una compañía que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas. Ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto a las fortalezas y debilidades internas de la organización (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996).

La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini- mini (por minimizar- minimizar).

La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas.

La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

Tabla 2.1. Estructura matriz FODA

Factores internos Factores externos	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Oportunidades externas (O)	Estrategia FO maxi- maxi	Estrategia DO mini- maxi
Amenazas externas (A)	Estrategia FA maxi mini	Estrategia DA mini- mini

Fuente: (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996)

2.3. Marco Jurídico

Dentro del marco jurídico que regula al personal de la Académica-UESFMOCC se encuentra:

2.3.1. Legislación universitaria

La Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador y su Reglamento. Que rige todo el funcionamiento de la institución (1999).

Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador (2003), que regula las relaciones laborales de la Universidad y también define que el personal administrativo no docente de la Universidad son los trabajadores que desarrollan labores de gestión, servicios y apoyo a las actividades académicas.

El Reglamento de la Gestión Académico-Administrativa de la Universidad de El Salvador, que rige los procesos académicos relacionados con los estudiantes (2013).

2.3.2. Legislación nacional

Ley del Servicio Civil, que regula las relaciones laborales para el personal permanente, contratado bajo esta Ley (1961).

El Código de Trabajo de El Salvador, que regula las relaciones laborales para el personal contratado por diferentes figuras distintas a la Ley de Salarios (1972).

Ley de Acceso a la Información, que regula el manejo de la información en instituciones públicas (2010).

Ley de Ética Gubernamental, regula el actuar de colaboradores y funcionarios públicos (2011).

Ley de Procedimientos Administrativos, establece procedimientos de trabajo para instituciones públicas (2018).

2.4. Contextualización

En la Académica UES- FMOCC se aplican las disposiciones específicas sobre procedimientos, medidas y resoluciones académicas, contenidas en la Ley Orgánica de la Universidad y en el Reglamento de la Gestión Académico- Administrativa de la Universidad de El Salvador.

En el artículo 29 del Reglamento mencionado, se establecen las atribuciones y deberes de la Administración Académica de la Facultad; para el cabal cumplimiento de ellas se hace necesario contar con el personal adecuado tanto en número como en conocimientos y experiencia, capaz de realizar sus funciones con eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos.

Sin embargo, en los últimos años, el incremento acelerado de estudiantes matriculados en la Facultad, la promulgación de nuevas leyes que competen a la administración pública, la adopción de sistemas informáticos para el proceso y manejo de la información y la creación del expediente académico en línea, son algunos de los factores que han modificado la forma de hacer las cosas, lo que lleva a considerar el análisis del proceso administrativo y su aplicación por parte del Administrador Académico, para garantizar que la Académica se adapte y sea capaz de ofrecer sus servicios a los usuarios con un alto valor para ellos.

Muchos de los procesos académicos que se desarrollaban de manera presencial, con los avances en la tecnología, han sido incorporados a los sistemas informáticos de la Universidad. Entre los trámites, que hoy día pueden realizar los estudiantes, a través del sistema de procesos académicos, están: activaciones, retiros de asignaturas, retiro oficial de alumno, pagos de certificaciones, pagos de gastos de graduación, etc. Todo esto con el objetivo de disminuir la necesidad de que el estudiante esté presente para poder realizar un trámite académico administrativo. Sin embargo, la alimentación de la información al sistema depende de trabajo de todos los colaboradores que ejercen sus funciones en la Académica UES- FMOCC.

Estás situaciones provocan que las funciones de los colaboradores se vean afectadas por la sobrecarga de trabajo, al no contar con la actualización pertinente, lo que ocasiona una afectación a la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo, y por consecuencia, a la calidad de los servicios que brinda a la comunidad universitaria; con lo que se genera una deficiente imagen frente a los usuarios que solicitan los diferentes trámites académicos.

Por lo tanto, se requiere que sus funciones y actuaciones sean acordes a los cambios, de tal manera que los colaboradores puedan aportar soluciones a los problemas que presentan los estudiantes, como usuarios, realizando sus funciones de forma eficiente y cumpliendo con las atribuciones y deberes que le demanda el Reglamento de la Gestión Académico- Administrativa de la Universidad de El Salvador (2013).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación realizada

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, en función de la naturaleza de la información a recolectar, que requerirá un análisis numérico y estadístico, pero identificando las opiniones y percepciones de los involucrados en los procesos que se realizan.

3.1.1. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es descriptivo, puesto que a través de esta metodología se describe la problemática actual. Además, la recolección y análisis de datos busca especificar medidas necesarias para la solución de la problemática planteada.

3.1.2. Diseño de recolección

Con el propósito de responder a las preguntas planteadas y a cumplir con los objetivos definidos, el plan o estrategia para obtener la información tiene un diseño de investigación no experimental, pues no se manipulan las variables en estudio.

3.1.3. Tiempo de búsqueda de la información

El tiempo de búsqueda de la información fue del tipo retrospectivo, pues se enfoca en sucesos ya acontecidos.

3.1.4. Contexto de búsqueda de la información

La búsqueda de la información se realizó tanto en el contexto bibliográfico, como de campo por medio de entrevistas y encuestas al personal y usuarios de la Administración Académica.

3.2. Población en estudio

3.2.1. Población

La población en estudio está compuesta por 10 trabajadores de la Administración Académica (5 hombres y 5 mujeres) y por los 8,395 estudiantes activos de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente en el año 2020.

Tabla 3.1. Colaboradores de la Administración Académica

TITULO DEL PUESTO	Cantidad de personal
Administrador Académico	1
Encargado de Carrera	4
Secretaria	1
Encargado de Sistema	1
Encargado de Ventanilla	3
TOTAL	10

Tabla 3.2. Detalle Estudiantes Activos en la UES-FMOCC en el año 2020

Departamento	Inscritos
Medicina	803
Ciencias Jurídicas	722
Ciencias Sociales Filosofía y Letras	1499
Ciencias Económicas	1818
Biología	192
Ciencias Físicas	107
Matemática	195
Idiomas	901
Ingeniería	1900
Ciencias Químicas	258
TOTAL	8395

3.2.2. Muestra estudiantil

Se utiliza el muestreo aleatorio simple para seleccionar a los participantes entre el sector estudiantil de la Facultad. La fórmula para el cálculo del muestreo es la siguiente:

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

En donde:

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = 3,895 total de estudiantes activos en la facultad

σ = desviación estándar de la población. Se utilizará un valor constante que equivale a 0.5

Z = es el valor obtenido mediante niveles de confianza. Se utilizará el valor mínimo aceptado en una investigación 95% que equivale a (1.96).

e = límite aceptable de error muestral (Del Cid Guevara, Elias Avalos, & Mejia Garay, 2012) se utilizará valor estándar usado en las investigaciones, siendo 5% (0.05)

sustituyendo en la ecuación

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5^2)(3895)}{0.05^2(3895 - 1) + (1.96^2)(0.5^2)}$$

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5^2)(3895)}{0.05^2(3895 - 1) + (1.96^2)(0.5^2)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * (3895)}{0.05^2(3895 - 1) + (3.8416 * 0.25)}$$

$$n = \frac{0.9604 * (3895)}{0.05^2(3895 - 1) + 0.9604}$$

$$n = \frac{3740.76}{10.6954}$$

$$n = 349.75$$

$n \approx 350$ estudiantes de la Facultad, pues los servicios que se prestan son los mismos para todas las carreras que se ofertan.

3.2.3. Fuentes de información

Las principales fuentes para la obtención de la información fueron:

3.2.3.1. Fuentes Primarias

Información obtenida de la muestra tanto de trabajadores como de estudiantes.

3.2.3.2. Fuentes secundarias

Revisión documental: consulta de libros, tesis, documentos propios de la Facultad, sitios de internet, etc. con el fin de sustentar los conocimientos teóricos relacionados al tema de investigación. Así como la revisión de la legislación que rige el funcionamiento de la Administración Académica.

3.3. Visualización de variables

Tabla 3.3. Visualización de variables.

Objetivo General	Proponer acciones estratégicas para mejorar los procesos administrativos de la Administración Académica UES-FMOCC, que permita optimizar el desempeño del personal y una atención de calidad a sus usuarios.					
Objetivo específico	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Instrumento
<p>Identificar la estructura organizativa y los procesos administrativos que se realizan en la Administración Académica de la Facultad.</p> <p>Realizar un diagnóstico de cómo se ejecutan</p>	Proceso administrativo	Implica la interrelación y continuidad de actividades, y constituye una herramienta de vital importancia para el logro de los objetivos organizacionales.	<p>Aplicación de cuestionarios a colaboradores.</p> <p>Revisión Documental de leyes, reglamentos, manuales y políticas.</p>	<p>Planificación:</p> <p>Análisis de Políticas, reglamentos y lineamientos</p> <p>Organización:</p> <p>Análisis de la estructura y funcionamiento</p> <p>Dirección:</p>	<p>Planes y programas</p> <p>Objetivos y Metas</p> <p>Misión y visión</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Funciones y procedimientos</p>	<p>Guía de entrevista dirigida al administrador</p> <p>Encuesta dirigida a colaboradores</p> <p>Revisión documental</p>

<p>actualmente los procesos en la Administración Académica de la Facultad</p>				<p>Análisis de la percepción de liderazgo</p> <p>Control:</p> <p>Análisis de la evaluación del trabajo</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Motivación</p> <p>Autoridad</p> <p>Mecanismos de evaluación del desempeño</p>	
<p>Determinar las áreas de mejora en los procesos y las condiciones para ser implementadas las estrategias propuestas.</p>	<p>Área de Mejora</p>	<p>Conjunto de aspectos de la organización, de la actividad y sus interrelaciones que no funciona o funciona de manera inefectiva; es decir, no es eficaz y/o no es eficiente.</p>	<p>Aplicación de cuestionarios a colaboradores y usuarios</p>	<p>Funciones gerenciales</p> <p>Funciones de los colaboradores</p> <p>Percepción de la calidad del servicio.</p>	<p>Funciones definidas</p> <p>Necesidades del puesto</p> <p>Nivel de capacitación</p> <p>Nivel de atención a los usuarios</p>	<p>Guías de entrevista</p> <p>Cuestionario</p>

3.4. Técnicas e instrumentos para la investigación

Las técnicas de investigación utilizadas fueron:

Entrevista: realizada al administrador académico, con el fin de obtener la mayor información posible, de los procesos que actualmente son ejecutados por la jefatura.

Encuesta dirigida a los colaboradores de la Administración Académica, con el fin de indagar sobre el desempeño de sus funciones y el acompañamiento de la jefatura.

Encuestas: a 350 estudiantes de todas las carreras que se sirven en la Facultad, quienes son los usuarios de la Administración Académica, para conocer su percepción sobre el grado de eficiencia, eficacia y calidad del servicio recibido.

Revisión documental de los Reglamentos e instructivos que rigen el trabajo de la Académica.

3.5. Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información.

Para la entrevista dirigida al jefe de la Unidad de Administración Académica se utilizó una guía de entrevista tomando aspectos de planeación, organización, dirección, control y evaluación, estandarización de procesos y mejora, con el objetivo de conocer los procesos que son ejecutados por la unidad. (Ver Anexo 2)

Para la encuesta dirigida al personal de la Unidad de Administración Académica, se creó un cuestionario tomando los aspectos planeación y dirección, para identificar con más detalle los procesos que se desarrollan dentro de la Unidad. (Ver Anexo 3)

Para la encuesta dirigida a los estudiantes se tomaron aspectos relacionados al grado de eficiencia, eficacia y calidad percibida por los estudiantes cuando realizan tramites de índole académico-administrativos cuando requieren los servicios de Unidad de la Administración Académica. (Ver Anexo 4)

La información recolectada se ha procesado y analizado con la ayuda de la estadística descriptiva y el uso del programa informático Excel.

3.6. Consideraciones éticas

La dimensión ética se plantea desde tres enfoques diferentes, la protección información sin procesar, la identidad de los informantes y la publicación de los hallazgos.

3.7. Protección de la información

Se tomarán en cuenta, todos los mecanismos de protección de datos personales que pudieran ser obtenidos mediante los procesos de entrevista y de encuesta en función de la legislación aplicable, así mismo se ocultarán los datos proporcionados por los informantes, tales como nombres propios, cargos u otros que se consideren pertinentes.

3.8. La identidad de los informantes

A fin de obtener información más detallada y veraz, durante el proceso de recolección de datos y posterior publicación de hallazgos, se ocultarán las identidades de los informantes, tales como, nombre completo, cargo etc. a fin de que puedan responder con más comodidad y señalar información específica sobre lo consultado en los instrumentos.

3.9. La publicación de los hallazgos

Durante la fase de redacción de los hallazgos de la investigación, la redacción de la información de los procesos, los informantes, cargos y demás información sensible será expuesta del mismo modo que se obtuvo en los instrumentos, bajo los mismos pseudónimos y medidas de protección cuando sea aplicable, procurando que la información no pierda su sentido ni esencia.

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Introducción

El diagnóstico de la situación actual de Académica UES-FMOCC se llevó a cabo en función de las variables previamente visualizadas: Procesos administrativos y áreas de mejora, para lo cual se analizó el desarrollo de las funciones gerenciales que le corresponden al administrador académico, como gerente del área. Luego se identificaron los efectos de dicha gestión en el personal y sus funciones y, por último, el reflejo de dichos resultados en la percepción de los estudiantes usuarios de la Académica.

4.1. Procesos administrativos

Para el diagnóstico de cada una de las etapas del proceso administrativo se utilizó el análisis multietapa propuesto por Franklin (2009), en el cual se analiza la situación actual de la planeación, la organización, la dirección y el control que se lleva a cabo en la Académica, desde la perspectiva de la jefatura (el administrador académico), los colaboradores y los usuarios (estudiantes), complementando con la observación del trabajo realizado dentro de las oficinas y la revisión documental.

4.1.1. El rol del Administrador Académico

4.1.1.1. Nivel Jerárquico

El Reglamento de la Gestión Académico- Administrativa de la Universidad de El Salvador establece que la Administración Académica de Facultad, será dirigida por un Administrador Académico quien dependerá jerárquicamente del Vicedecano y será nombrado por el Decano. (Reglamento de la Gestión Académico- Administrativa de la Universidad de El Salvador, Art. 27 inciso 2°).

Según los niveles organizacionales planteados por Stoner (1996), el Administrador Académico de la Facultad podría considerarse un gerente de primera línea, pues tiene a su cargo a personal administrativo que atiende directamente al

usuario y carecen de responsabilidad gerencial. Por tal razón se analizan las variables correspondientes a las funciones gerenciales desempeñadas.

4.1.2. Hallazgos en la función de Planeación

4.1.2.1. Existencia de planes y programas

El Administrador Académico como encargado de la Académica funge como gerente de primera línea, según lo cual debería participar en la Planificación Estratégica de la Facultad. Sin embargo, desconoce si la unidad que dirige está incluida en el Plan de Facultad y si tiene algún nivel de importancia en tal documento. Las actividades se desarrollan según la función y el nombramiento que da la Legislación Universitaria y las responsabilidades que corresponden en el que hacer Académico-Administrativo de la Facultad. En el caso específico de la administración académica no se cuenta con ningún plan que responda a aspectos de plan estratégico (Anexo 2. Entrevista dirigida al administrador académico). La revisión documental demostró que existe un Plan Estratégico Institucional y un plan Operativo Anual de Facultad, sin embargo, el Administrador Académico desconoce la existencia de ambos y como consecuencia no se elabora un plan operativo para la unidad.

Esto concuerda con la opinión de los colaboradores, al preguntarles si consideran que las actividades que se desarrollan en la Académica responden a una adecuada planificación, el 78% respondió que no y solo un 22% considera que sí (Anexo 3. Cuestionario dirigido al personal de la Administración Académica, pregunta 3).

4.1.2.2. Definición y conocimiento de la misión y visión

La falta de una planeación estratégica de donde se derive el plan operativo de la unidad, evidencia que no existe la misión y visión para la Administración Académica, no están definidas y, por lo tanto, no están redactadas. Esto se evidencia en las respuestas de los colaboradores sobre el desconocimiento de ellas; sin embargo, un 22% manifiesta que la Académica tiene claramente definidas la misión y visión,

mientras que el 78% dice que no, en concordancia con lo anteriormente descrito (Anexo 3. Cuestionario dirigido al personal de la Administración Académica, pregunta 1).

4.1.2.3. Definición de objetivos y metas

Al cuestionar a los colaboradores sobre la claridad que tiene de los objetivos y metas que se persiguen en la Académica, el 56% manifiesta que sí y el 44% lo niega (Anexo 3. Cuestionario dirigido al personal de la Administración Académica, pregunta 2). Por su parte, el administrador académico expresa que las actividades se desarrollan según la función y el nombramiento que da la legislación universitaria, no sobre objetivos y metas definidas.

Sin embargo, al indagar sobre la participación de los colaboradores en el diseño de los planes y programas de la unidad, un 11% respondió que siempre participa, un 22% manifestó que a veces participa y un 67% nunca participa. Esto refleja la existencia de una somera planificación no documentada, posiblemente una planificación diaria sobre lo que se debe realizar, que no queda documentada para su seguimiento.

Con respecto al papel de la jefatura, el 56% de los colaboradores expresan que su opinión es considerada cuando se deben toma de decisiones referentes a su puesto de trabajo, pero el 44% expresa que no, lo que evidencia que algunos colaboradores no se sienten tomados en cuenta en la gestión.

Tabla 4.1. Hallazgos en Planificación y sus efectos.

Hallazgos en Planificación	Efectos
No existen planes ni programas que orienten el trabajo de los	No hay una dirección clara hacia donde se dirige el trabajo de la académica, lo que

colaboradores, ni la intención del administrador de entrar en ese proceso

lleva al estancamiento de sus labores, que se van adaptando a las circunstancias cuando se amerita.

No existe una filosofía organizacional en la Administración Académica

Debido al desconocimiento del Plan Estratégico Institucional, la académica no se rige bajo una filosofía organizacional. Sin embargo, existe la misión y visión de la UES, objetivos y valores, por lo que puede realizarse una declaración de visión, misión, objetivos y metas con la intención de mejorar el trabajo con una guía concreta de actuación.

No existe un FODA para establecer estrategias a corto, mediano ni largo plazo

No se pueden proponer mejoras que lleven al logro de los objetivos si no se reconocen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tienen en la actualidad y que lleven a mejorar el trabajo de la Unidad.

4.1.3. Hallazgos en la función de Organización

4.1.3.1. Estructura organizacional

La finalidad de la estructura organizacional es establecer un sistema de roles que han de desempeñar los miembros de ella, para trabajar de forma conjunta y optima en la consecución de las metas organizacionales.

También sirve como guía para los colaboradores, ayudando a la comunicación y la armonía en el desarrollo de las actividades.

Con relación a lo anterior el administrador académico manifestó que existe una estructura desarrollada con base en las necesidades que se presentan y sobre todo de acuerdo con el crecimiento que ha tenido la gestión y los trámites que se realizan en la unidad.

Cuando se solicitó el organigrama de la unidad se confirmó que no está estructurado y que los colaboradores solo distinguen las funciones como las ha establecido el administrador.

Por su parte, el 67% de los colaboradores manifiestan tener conocimiento respecto de la estructura organizativa de la unidad, posiblemente porque consideran que la división por áreas de trabajo significa dicha estructura.

4.1.3.2. Funciones y procedimientos

El administrador académico ha dividido el trabajo de la académica por áreas funcionales; así se reconoce el Área de responsable de atención al público, área de responsable de graduaciones, analista, responsable del sistema y colaboradores que a veces se incorporan a trabajar de manera temporal y a cada uno según sea necesario se asignan responsabilidades según su función o cargo. Pero no existe un manual que guíe específicamente estas funciones, se establecen según cada responsabilidad del colaborador, de tal manera que las funciones se otorgan según la responsabilidad o cargo que se le ha asignado a cada uno.

Los colaboradores manifiestan que sus funciones no están definidas en un manual, que no poseen ningún documento que detalle claramente sus funciones y responsabilidades, lo cual genera que, frecuentemente, se les asignen funciones que no son propias de sus puestos de trabajo. (Anexo 3, Cuestionario dirigido al personal de la Administración Académica, preguntas 6-8)

A pesar de no poseer o no tener conocimiento de un manual que detalle sus funciones, el conocimiento y experiencia adquirida a través de la práctica, en relación con sus funciones, ha facilitado la coordinación entre los colaboradores y con el jefe, quienes consideran que el nivel de coordinación es importante para la realización de las distintas actividades y califican la existente de forma positiva (Anexo 3, Cuestionario dirigido al personal de la Administración Académica, preguntas 9-11)

La jefatura considera que los colaboradores ocupan los puestos de trabajo según sus competencias, conocimientos y habilidades, pero es una opinión subjetiva. Manifiesta que están ubicados en sus puestos según sus competencias, pero estas mismas se han logrado por la práctica que han adquirido, cuando han ingresado a la unidad no poseen definición de sus competencias, pero en el trabajo se desarrollan según sea necesario. En este aspecto el área de atención al público desempeña sus funciones, graduaciones y así cada una de las definidas. Todos los compañeros poseen sus propias habilidades, que han sido desarrollada por experiencia y exigencia laboral.

Sin embargo, acepta que algunos puestos de trabajo tienen sobrecarga laboral, pero lo atribuye a la cantidad de población estudiantil que se está atendiendo, esto dificulta algunas veces terminar a tiempo y completar algunos procesos. La facultad atiende más de nueve mil estudiantes en diferentes programas de pregrado y posgrado y existe una sobrecarga en la actividad laboral de cada uno de los colaboradores en las áreas que les corresponde.

No existe un manual de procedimientos para las tareas; sin embargo, el sistema informático solventa este proceso. Es necesario, por lo tanto, que los colaboradores conozcan y puedan manejar bien los procedimientos para su utilización.

En lo concerniente a las atribuciones y deberes que impone el Reglamento (Reglamento de la Gestión Académico- Administrativa de la Universidad de El Salvador, 2013, art. 29) se realizó un análisis sobre su distribución en los colaboradores. Se observa que la distribución se basa en la experticia del

administrador puesto que considera que cada puesto está ocupado según las competencias y la experiencia de cada colaborador. Sin embargo, no existe un estudio de las competencias de ellos.

Tabla 4.2. Atribuciones y deberes de la Administración Académica.

Atribuciones y deberes de la Administración Académica de Facultad	Responsable de su ejecución
a) Responsable de la comunicación entre la Facultad y la Secretaría de Asuntos Académicos en lo concerniente a los aspectos académicos administrativos	Administrador Académico
b) Contribuir a desarrollar las políticas y lineamientos académicos administrativos	Administrador Académico
c) Planificar, programar y coordinar con las unidades correspondientes, los distintos servicios académicos administrativos	Administrador Académico
d) Proporcionar la información general y estadística de índole académico administrativo que le sea solicitada por las autoridades competentes	Administrador Académico Encargado de Sistema
e) Integrarse al Consejo de Administradores Académicos con el fin de colaborar y desarrollar las políticas y lineamientos académicos administrativos del Sistema Académico de la Universidad de El Salvador	Administrador Académico
f) Programar la asesoría a los estudiantes, con el fin de garantizar el	Administrador Académico Encargado de Ventanilla

adecuado funcionamiento del Sistema de Registro Académico

g) Orientar a los estudiantes que demanden los diferentes trámites académicos administrativos

Administrador Académico

Encargado de Ventanilla

h) Recibir y tramitar las solicitudes de índole académica administrativa presentadas por los estudiantes para que sean resueltas por los Organismos competentes en el plazo legal correspondiente, según artículo 60 de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador

Administrador Académico

Encargado de Ventanilla

Encargado de Carrera

i) Elaborar y declarar la nómina de estudiantes a efecto de cumplir un Programa Especial de Refuerzo Académico (PERA); para aquellos estudiantes que no hayan alcanzado el Coeficiente de Unidades de Mérito (CUM) de 7.0, establecido en el artículo 11 del Reglamento del Sistema de Unidades Valorativas y de Coeficientes de Unidades de Merito en la UES

Administrador Académico

Encargado de Carrera

j) Mantener el Sistema de Registro Académico actualizado, funcional y disponible

Administrador Académico

Encargado de Sistema

Encargado de Carrera

k) Garantizar que en los diferentes trámites académicos administrativos solicitados por estudiantes sean de calidad

Administrador Académico

Encargado de Sistema

Encargado de Ventanilla

Encargado de Carrera

<p>l) Mantener informada en forma clara y oportuna, a la población universitaria sobre el sistema de procedimientos académicos administrativos de la Universidad de El Salvador</p>	<p>Administrador Académico</p> <p>Encargado de Sistema</p> <p>Encargado de Ventanilla</p> <p>Encargado de Carrera</p>
<p>m) Asesorar y dictaminar a los Organismos correspondientes en lo concerniente a los procesos Académicos Administrativos</p>	<p>Administrador Académico</p>
<p>n) Gestionar ante las instancias competentes las actividades que permitan mantener actualizado el registro del expediente académico estudiantil en el Sistema de Información de la Administración Académica</p>	<p>Administrador Académico</p> <p>Encargado de Sistema</p> <p>Encargado de Ventanilla</p> <p>Encargado de Carrera</p>
<p>o) Participar en el proceso de ingreso universitario según lo establecido en el presente Reglamento</p>	<p>Administrador Académico</p> <p>Encargado de Ventanilla</p>
<p>p) Mantener un registro actualizado de las carreras con sus respectivos planes y programas de estudios de la Facultad</p>	<p>Administrador Académico</p> <p>Encargado de Sistema</p> <p>Encargado de Carrera</p>
<p>q) Colaborar en la administración de los planes y programas de estudio de las carreras de la Facultad</p>	<p>Administrador Académico</p> <p>Encargado de Sistema</p>

r) Administrar los expedientes académicos de estudiantes	Administrador Académico Encargado de Sistema Encargado de Carrera
s) Estructurar los expedientes de graduación de los estudiantes que han finalizado el proceso de graduación y que cumplen con los requisitos legales establecidos en el presente reglamento y remitirlos a la Secretaría de Asuntos Académicos	Administrador Académico Encargado de Sistema Encargado de Ventanilla
t) Emitir constancias y comprobantes de índole académico administrativa, solicitados por estudiantes y graduados en forma expedita	Administrador Académico Encargado de Ventanilla
u) Elaborar y presentar la memoria anual de labores de la Unidad, con los estadísticos correspondientes	Administrador Académico
v) Las demás atribuciones de índole académico administrativas que le fueren asignadas por las autoridades competentes y la legislación universitaria	Administrador Académico

De la tabla anterior se puede observar lo centralizado de las funciones, pues, aunque sean realizadas por los colaboradores, está la revisión directa del Administrador y su incidencia completa en ellas. Por observación se constató que los colaboradores se abocan al jefe para consultar por los trámites y esperan la dirección de él; aunque sean trámites que han realizado en otras ocasiones.

Tabla 4.3. Hallazgos en organización y sus efectos

Hallazgos en Organización	Efectos
Aunque la Estructura organizacional se da por hecho, no existe un organigrama ni están definidos los descriptores de puesto para cada colaborador.	La sobrecarga de trabajo en algunos puestos se debe a que no tienen definidas sus funciones y realizan muchas otras que podrían ser distribuidas en los otros puestos.
No existen manuales de organización, puestos y funciones.	Sin la documentación de la organización y de las funciones no se podrá orientar adecuadamente a los actuales colaboradores ni a los nuevos que puedan ingresar en un futuro.
Las funciones que se designan por Reglamento no obedecen a un análisis previo y eso lleva a la sobrecarga de trabajo para algunos puestos.	Los colaboradores realizan las funciones con la idea de cumplir con lo que el Reglamento exige para la Académica de la Facultad, pero sin un análisis de ellas en relación con las habilidades de cada colaborador lleva a la sobrecarga de trabajo.
Las atribuciones y deberes de la Académica recaen en el Administrador Académico, porque las asume como funciones operativas de su cargo y no solo de aprobación.	El Administrador Académico es el principal responsable de cumplir con la Legislación le manda, pero no significa que se vuelva operativo, como gerencia de primera línea tiene a su cargo a sus colaboradores quienes deben asumir la parte operativa, dejando espacio para la dirección de la unidad en quien recae.

4.1.4. Hallazgos en la función de Dirección

Según Stoner, el gerente de primera línea ocuparía más tiempo en la función de dirección que en las otras, pero esta función no se percibe de buena manera por los colaboradores.

4.1.4.1. Liderazgo

El estilo de liderazgo es uno de los factores principales para alcanzar la visión organizacional. Ser líder no es nada fácil, todo lo contrario, es muy difícil e implica mucha responsabilidad, contar con las habilidades, competencias, actitudes y aptitudes necesarias, a fin de guiar estratégicamente a la organización hacia donde se debe de ir.

Por observación directa se percibe que el jefe es amigo de sus colaboradores y que existe una buena relación de trabajo. Sin embargo, los colaboradores de la Académica difieren en sus opiniones sobre el liderazgo de la jefatura, un 44% manifiesta que es entre excelente y muy buena, pero la mayor parte, un 56% manifiesta que es regular o mala (Anexo 3, Cuestionario dirigido al personal de la Administración Académica, pregunta 12).

El liderazgo es más que una buena relación con los colaboradores, el líder debe tener una visión clara de la meta y en conjunto con su equipo trazar el mejor camino a alcanzarla.

4.1.4.2. Motivación

La mayoría de los colaboradores consideran que su jefe no les brinda suficiente motivación, el 56% respondió que el jefe nunca realiza actividades o acciones orientadas a motivar al equipo de trabajo, el 22% manifestó que a veces lo hace y el 22% que lo hace a menudo (Anexo 3, Cuestionario dirigido al personal de la Administración Académica, pregunta 13).

Este resultado es interesante porque el administrador concuerda con la mayoría en que no se realiza ninguna actividad motivadora. Solamente brinda estímulo a algunos, reconociendo el trabajo extra, por medio de contratación por tiempo integral, que les permite tener mejores ingresos por su trabajo. Su función se limita a proponer este tipo de contratación y por eso, es probable que los colaboradores que no gozan de ella expresen su descontento.

Con respecto a otro tipo de motivación, relacionada con el reconocimiento del trabajo, el 45% de los colaboradores expresó que su trabajo nunca es reconocido ni valorado, en contraste el 33% manifestó que siempre su trabajo es valorado y reconocido y el 22% concuerda parcialmente.

4.1.4.3. Autoridad

Se indagó sobre la incidencia de las autoridades de la Facultad en el ámbito operativo de la Académica y se encontró que las autoridades no interfieren en el trabajo de la Unidad, pero que sí dan apoyo y también seguimiento cuando se generan nuevas condiciones. También están monitoreando el trabajo a través de las redes sociales, pendientes de re-direccionar reclamos o exigencias para que se resuelvan en la Unidad.

Con respecto a la autoridad del Administrador solo se percibe como una coordinación de las tareas y no como la figura gerencial que debería ser.

Tabla 4.4. Hallazgos en Dirección y sus efectos.

Hallazgos en Dirección	Efectos
El liderazgo que ejerce el Administrador académico es débil	La percepción de los colaboradores ante un liderazgo débil se traduce en acciones que no

contribuyen a lograr los objetivos o el trabajo diario de la unidad.

No existen acciones sistemáticas para motivar a los colaboradores, tanto económicas, pues de hace de manera parcial; como de liderazgo al reconocer y valorar el trabajo	La desmotivación hacia el trabajo realizado se traduce en falta de empeño y compromiso para cumplir con los plazos o procedimientos requeridos.
---	---

Se percibe poca autoridad del puesto de jefatura.	La percepción de los colaboradores ante un liderazgo débil resta autoridad al Administrador al momento de dar órdenes directas.
--	---

4.1.5. Hallazgos en la función de Control

4.1.5.1. Mecanismos de medición del desempeño

El Administrador Académico manifiesta que la evaluación del desempeño se realiza anualmente, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador (2003) y lo ejecuta la Comisión Evaluadora del área administrativa. Existen instrumentos que se aplican proporcionados por este comité que posee su carácter legal, efectuando la evaluación a partir de los instrumentos que se nos facilita.

Este procedimiento de evaluación es con fines de subir niveles establecidos en el Reglamento y no para medir el trabajo realizado dentro de las funciones de cada puesto.

Los resultados son consecuentes, puesto que, al no existir planificación de actividades al inicio de año, sin objetivos definidos ni metas, es muy difícil medir los resultados obtenidos en cada puesto de trabajo. No obstante, el Administrador expresa que se brinda seguimiento para que el colaborador logre desarrollar lo que le corresponde según las necesidades o demandas que en algún momento se requieren.

De allí que para el 44% de los colaboradores el seguimiento que hace el Administrador es frecuente. Pero el 56% expresa que a veces se realiza. Este seguimiento no representa un mecanismo de evaluación de desempeño con fines de mejora continua (Anexo 3, Cuestionario dirigido al personal de la Administración Académica, pregunta 17).

Tabla 4.5. Hallazgos en Control y sus efectos

Hallazgos en Control	Efectos
Mecanismos de evaluación del desempeño	Al no existir planes definidos es imposible llevar a cabo mecanismos de evaluación sobre el trabajo realizado. La evaluación solamente se utiliza para fines de ascender en el escalafón del Sistema Universitario, en detrimento del desempeño en la Unidad.

4.2. Áreas de mejora

4.2.1. Funciones gerenciales

El Administrador está consciente que no se están desarrollando a cabalidad las funciones administrativas que le corresponden a un gerente de línea; no obstante; se ha acomodado a la situación actual. Podría explicarse ya que tiene 12 años de fungir como Administrador y conoce muy bien el trabajo de la Unidad, por lo que no contempla la documentación y sistematización de los procesos administrativos que lleven a mejorar el desempeño de los colaboradores, tales como el Plan Operativo de la Unidad, los manuales de organización necesarios, acciones de dirección claramente definidas y mecanismos de control eficientes que motiven a los colaboradores a la mejora continua.

Una deficiencia grande es que no se ha realizado un análisis FODA o al menos una matriz FODA en la Académica, por lo que no se puede orientar el trabajo a futuro, aprovechando las fortalezas y minimizando las debilidades para aprovechar el entorno favorable en la Facultad y hacerles frente a las amenazas.

4.2.2. Funciones de los colaboradores

Para realizar sus funciones, los colaboradores expresan que a menudo aplican nuevas técnicas o herramientas que les ayudan a desarrollar de manera más eficiente su trabajo (el 56%), mientras que el 44% expresa que a veces. De igual forma, el 22% manifiesta que comparte con sus compañeros aquellas técnicas o herramientas que efectivamente le ayudan a desarrollar mejor su trabajo, un 67% manifiesta que a veces y solo el 11% expresa que nunca las comparte. Esto evidencia la iniciativa personal e individual que cada colaborador tiene para mejorar su trabajo.

Con respecto a la mejora de los procesos, el 56% de los colaboradores manifiestan que nunca se implementan nuevas estrategias orientadas a la mejora de procesos; sin embargo, el 22% expresa que a menudo y el otro 22% que a veces.

Al analizar la actitud de los colaboradores con respecto a la implementación de nuevas estrategias o métodos de trabajo, el 67% expresó que los apoyaría y trataría de alentar a los compañeros a hacerlo. Pero el 33% expresó que sí quiere implementar nuevas estrategias o métodos pero que no sabe cómo hacerlo, lo que evidencia una disposición positiva a innovar.

4.2.3. Necesidades de capacitación

La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para que los colaboradores de la organización puedan tener un mejor desempeño en sus funciones.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos". (Chiavenato 2009, pág. 377).

Este es un tema al que, en Académica, no se le está dando la importancia debida, los resultados muestran que no se cuenta con un programa de capacitación continua al personal, sin embargo, la mayoría de los colaboradores están en la disposición de aplicar los conocimientos y herramientas adquiridos y compartirlos con sus compañeros. (Anexo 3, Cuestionario dirigido al personal de la Administración Académica, preguntas 14-16)

4.2.4. Atención a los usuarios

La calidad del servicio es el grado de conformidad de los atributos y características de un servicio respecto a las expectativas del cliente, o a lo que el cliente espera que sucederá o desean en una situación. El trabajo de los colaboradores y la dirección de la gerencia se reflejan en la percepción que los usuarios (estudiantes) tienen del trabajo de la Académica (Anexo 6).

En los resultados obtenidos de la encuesta a los estudiantes, hay una tendencia a responder con indiferencia sobre su percepción de la calidad del servicio prestado. Del resto, se observa que un porcentaje alrededor del 35% se manifiesta de acuerdo con la labor de la académica, sobre la disposición de los colaboradores a ayudarlos, con un trato respetuoso y amable. Además, consideran que el personal desempeña de manera cualificada las tareas que deben realizar y que les brindan soluciones acordes a los trámites.

El mismo porcentaje refleja que reconocen las posibilidades que le ofrecen en la Académica, y que el personal muestra una imagen de honestidad y confianza, el servicio se informa de forma clara y comprensible.

El 30% de los estudiantes se muestran indiferentes ante la disponibilidad de recursos materiales con que cuentan los colaboradores, esto es comprensible puesto que no tienen acceso a las instalaciones ni a los procesos que se realizan para satisfacer las demandas de trámites u otros servicios. De igual manera respondieron cuando se les pregunta sobre la disponibilidad de equipos informáticos adecuados para llevar a cabo el trabajo y de los medios de comunicación.

En cuanto a la rapidez del servicio que brinda la académica, el 27% se manifestó en nada de acuerdo y un 24% en desacuerdo ante la pregunta si la académica brinda una respuesta rápida a las necesidades y problemas de los estudiantes. Este es el resultado más negativo desde la percepción de los estudiantes.

Sin embargo, cuando se les pregunta sobre si el servicio se adapta a las necesidades de ellos y si se les ha solucionado satisfactoriamente las demandas, el 37% manifiesta que está de acuerdo con ello.

Tabla 4.6. Hallazgos en Áreas de Mejora y sus efectos

Hallazgos en Áreas de Mejora	Efectos
Funciones gerenciales	<p>Si el puesto de Administrador Académico es ocupado por alguien nuevo tendría que comenzar de cero en cuanto a la definición de las funciones gerenciales porque no existe documentación de ellas.</p> <p>Al no tener una matriz FODA que le guíe en la toma de decisiones sobre las estrategias a seguir, el rumbo de la Académica se rige solamente por las atribuciones y deberes establecidos, sin preocuparse por la eficiencia en sus funciones.</p>
Funciones de los colaboradores	<p>Los colaboradores están acostumbrados a realizar un trabajo en el que tienen mucho tiempo, por eso son reacios cuando se les modifican sus funciones. Mientras no exista un análisis de puestos considerando sus habilidades, conocimientos y capacidades el trabajo puede ser poco eficiente.</p>

La cantidad de colaboradores no puede estimarse sin una clara definición de funciones y carga de trabajo.

Necesidades de capacitación

Aunque se han hecho estudios sobre necesidades de capacitación en la Facultad no se han implementado por parte de Recursos Humanos ni por iniciativa de la jefatura de la Unidad, lo que lleva a la desactualización en cuanto a procesos, programas y técnicas que podrían potenciar el trabajo de los colaboradores.

Atención a los usuarios

La percepción general de los usuarios estudiantes es que la Académica cumple con sus atribuciones y deberes, aunque no con excelencia. Sin embargo, el punto crítico está relacionado a la rapidez en el servicio y en los trámites.

4.3. Discusión de Resultados

Luego de identificar la situación actual de las variables en estudio se puede responder a las preguntas que guiaron a la investigación, al identificar las

oportunidades de mejora a través de acciones estratégicas para mejorar el proceso administrativo en la Académica.

No existe una estructura organizativa formal, los puestos se han establecido por la experiencia del Administrador Académico, de más de doce años y en función de lo que vaya aconteciendo o modificándose en los procesos de atención al usuario, o la modificación del sistema informático en cumplimiento de las Reformas a los Reglamentos de la Universidad.

Al realizar el análisis del proceso administrativo, se concluye que el Administrador realiza con poca eficiencia las funciones gerenciales, lo que repercute en el desarrollo del trabajo de la Unidad, que a la vez se refleja en la percepción del servicio a los usuarios.

Desde la Planificación operativa, la definición de la estructura y funciones de cada puesto sobre la base de un estudio administrativo, la falta de dirección y liderazgo y los mecanismos de control, se evidencia ausencia de políticas, procedimientos y documentación de tales procesos.

Las funciones de cada puesto se han establecido de manera empírica, no se ha realizado un análisis de las capacidades, conocimientos y habilidades de cada colaborador. La asignación de áreas se estableció de manera arbitraria, según las necesidades que se han creado por la modificación al Reglamento de Gestión

El único mecanismo de control es la evaluación del desempeño con el objetivo de subir de categoría del escalafón en los niveles administrativos de la Universidad, pero no con objetivo de mejora continua en el desempeño de los colaboradores. El jefe no tiene mucha injerencia en este proceso.

El establecimiento de estrategias de mejora debe partir de la realización de una matriz FODA que oriente las acciones a seguir para el cumplimiento eficiente de los procesos académico- administrativos realizados en la Unidad.

CAPÍTULO V: PROPUESTAS DE MEJORA

5.1. La matriz FODA

Tabla 5.1. Matriz FODA

Factores internos	
Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
1. Los colaboradores están dispuestos a trabajar ordenadamente.	1. Las modificaciones en las funciones se hacen a discreción cuando se modifica el sistema.
2. Experiencia del administrador académico.	2. Espacio reducido para incrementar personal o requerir de estudiantes en servicio social
3. Buena apreciación de los estudiantes	3. El administrador académico se involucra demasiado en las operaciones
4. El sistema informático PROMETEO que permite solicitar trámites en línea	4. Poca capacitación al personal en las áreas técnicas y manejo del sistema.

Factores externos

Oportunidades externas (O)

1. Agilidad en trámites debido a La ley de procedimientos porque evita duplicidad de documentos.

2. Se pueden realizar muchas investigaciones académicas desde las carreras administrativas

3. Oportunidad de pasantías internas

Estrategia FO maxi- maxi

F1O2. Definir la filosofía organizacional de la Académica.

F1O2. Elaborar y socializar los manuales administrativos (organización, funciones y procedimientos) con los colaboradores.

F2O2. Realizar reuniones trimestrales para planificar el trabajo y mensuales de seguimiento a los planes

Estrategia DO mini- maxi

D1O1. Capacitar sobre la aplicación de la Ley de Procedimientos administrativos para evitar que se realicen actividades que no aportan valor.

D2O3. Solicitar un nuevo local más amplio para la académica, para que se pueda recibir pasantes temporales que colaboren con el seguimiento de trámites

D3O1. Revisar periódicamente la descripción de puestos y actualizarla según los requerimientos.

Amenazas externas (A)	Estrategia FA maxi mini	Estrategia DA mini- mini
1. Incremento en la matrícula de estudiantes que solicitan trámites.	F3A1. Crear mecanismos de trazabilidad de procesos para poder responder oportunamente a los estudiantes cuando lo requieran.	D4A1. Capacitar a los colaboradores en ofimática y sistemas informáticos y mantenerlos actualizados sobre los cambios en procedimientos
2. La administración del sistema PROMETEO se hace desde San Salvador y cuando cambian algunas funciones no comunican adecuadamente	F4A2. Establecer los procedimientos y los mecanismos de comunicación y coordinación con los administradores del sistema.	

5.2. Propuesta de las estrategias de mejora para la Administración Académica de la Facultad

5.2.1. Estrategias FO (ofensivas)

F1O2. Definir la filosofía organizacional de la Académica.

F1O2. Elaborar y socializar los manuales administrativos (organización, funciones y procedimientos) con los colaboradores.

F2O2. Realizar reuniones trimestrales para planificar el trabajo y mensuales de seguimiento a los planes

5.2.2. Estrategias DO (de reorientación)

D1O1. Capacitar a los colaboradores sobre la aplicación de la Ley de Procedimientos administrativos para evitar que se realicen actividades que no aportan valor.

D2O3. Solicitar un nuevo local más amplio para la académica, para que se pueda recibir pasantes temporales que colaboren con el seguimiento de trámites.

D3O1. Revisar periódicamente la descripción de puestos y actualizarla según los requerimientos.

5.2.3. Estrategias FA (defensivas)

F3A1. Crear mecanismos de trazabilidad de procesos para poder responder oportunamente a los estudiantes cuando lo requieran.

F4A2. Establecer el procedimiento y los mecanismos de comunicación y coordinación con los administradores del sistema.

5.2.4. Estrategias DA (de supervivencia)

D4A1. Capacitar a los colaboradores en ofimática y en los sistemas informáticos y mantenerlos actualizados sobre los cambios hechos en los procedimientos.

5.3. Plan de acción para la implementación de las estrategias

Tabla 5.2. Plan de acción para la implementación de las estrategias

Estrategia	Acciones	Responsable	Plazo
F1O2. Definir la filosofía organizacional de la Académica.	Reunión con las autoridades para solicitar el apoyo	Vicedecana	Corto plazo
	Reunión con colaboradores para garantizar la participación	Administrador Académico	
	Reuniones de trabajo para consolidar la filosofía organizacional		
F1O2. Elaborar y socializar los manuales administrativos (organización, funciones y procedimientos) con los colaboradores.	Definir las funciones de cada puesto de trabajo junto con su ocupante	Colaboradores	Corto Plazo
	Solicitar a los departamentos académicos que se realicen los manuales ya sea como trabajo de grado o como servicio social	Jefes de Departamentos académicos Coordinadores de Proyección Social de los Departamentos	
	Revisión e implementación de los manuales	Administrador Académico	
F2O2. Realizar reuniones trimestrales para planificar el	Planificar desde el inicio del año las reuniones.	Administrador Académico	Corto Plazo

trabajo y mensuales de seguimiento a los planes	Elaborar agenda y compartirla con anticipación	Colaboradores	
D1O1. Capacitar a los colaboradores sobre la aplicación de la Ley de Procedimientos administrativos para evitar que se realicen actividades que no aportan valor.	Gestionar con la unidad de Recursos Humanos las capacitaciones necesarias Planificar la asistencia y participación a las capacitaciones	Administrador Académico Jefa de Recursos Humanos Colaboradores	Corto Plazo
D2O3. Solicitar un nuevo local más amplio para la académica, para que se pueda recibir pasantes temporales que colaboren con el seguimiento de trámites	Gestionar con las autoridades de la Facultad el traslado de la Unidad a otras instalaciones	Decano Junta Directiva Vicedecana Administrador Académico	Mediano Plazo
D3O1. Revisar periódicamente la descripción de puestos y actualizarla según los requerimientos.	Revisar cada trimestre las funciones que están desempeñando los colaboradores con el fin de actualizar las descripciones si es necesario	Colaboradores Pasantes Administrador académico	Mediano Plazo
F3A1. Crear mecanismos de trazabilidad de procesos para	Solicitar las reformas requeridas para que la Académica de la Facultad pueda	Administrador del sistema PROMETEO y	Mediano Plazo

poder responder oportunamente a los estudiantes cuando lo requieran.	responder adecuadamente a los usuarios	expediente académico	
F4A2. Establecer el procedimiento y los mecanismos de comunicación y coordinación con los administradores del sistema.	<p>Coordinar con la Unidad de Informática para mantener la comunicación directa con respecto a los cambios que se realizan.</p> <p>Se debe documentar cada cambio y darlo a conocer a las Facultades</p>	<p>Administrador del sistema PROMETEO y expediente académico</p> <p>Administrador Académico</p>	Mediano Plazo
D4A1. Capacitar a los colaboradores en ofimática y en los sistemas informáticos y mantenerlos actualizados sobre los cambios hechos en los procedimientos.	Gestionar las capacitaciones necesarias para garantizar que los colaboradores desarrollen sus capacidades y habilidades para el manejo del sistema y software ofimáticos	<p>Administrador Académico</p> <p>Jefa de recursos humanos</p> <p>Unidad de sistemas en la sede central</p>	Corto Plazo

CONCLUSIONES

El análisis de proceso administrativo de la Administración Académica es fundamental para descubrir las prácticas gerenciales básicas que permiten la realización del trabajo de cada uno de los colaboradores de forma eficiente y eficaz; se puede proponer mejoras encaminadas a nuevas técnicas administrativas o de mejora, pero si no se reconocen las causas básicas de las formas de trabajo serán propuestas superficiales que no tendrán incidencia a largo plazo.

Los resultados obtenidos muestran la necesidad de una adecuada gestión administrativa en términos de planificación, organización, dirección y control estratégico.

El trabajo realizado deja en evidencia la excesiva centralización de las actividades en el Administrador Académico lo que genera dependencia al momento de ejecutar las funciones respectivas por parte de los colaboradores y por tanto el retraso en la ejecución de estas.

Las estrategias propuestas, a partir del análisis FODA, son del tipo Ofensivas, de Reorientación, Defensivas y de Supervivencia que permitirán en la medida de su correcta ejecución, la mejora de los procesos administrativos y por tanto la satisfacción de los usuarios. Son estrategias concebidas a corto y mediano plazo y que son factibles de ser ejecutadas sin inversión económica adicional al presupuesto asignado.

La Administración Académica cuenta con personal con amplia experiencia en su puesto adquirida con el pasar de los años, esto representa una fortaleza importante para las estrategias, ya que ellas están en la disposición de aplicar nuevos conocimientos y estrategias.

RECOMENDACIONES

Reducir la incidencia directa del Administrador Académico en las funciones desempeñadas por cada uno de los trabajadores de la Unidad, debe brindarse una capacitación sobre las funciones gerenciales y hacer consciencia de que su función representa una gerencia operativa.

Se debe indagar sobre la planificación estratégica de la Facultad para poder diseñar el plan operativo anual de la Unidad y que dirijan los planes, programas y estrategias de trabajo.

Se deben hacer alianzas internas para lograr el apoyo de estudiantes de pregrado o posgrado en coordinación con la Unidad de Recursos humanos para que realicen un Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje que permita la elaboración de un programa de capacitación dirigido a los trabajadores de Administración Académica.

Solicitar a las diferentes unidades académicas el apoyo de los estudiantes de diferentes carreras para la elaboración de un manual de funciones y procedimientos, revisarlos y actualizarlos periódicamente.

Presentar el plan operativo anual a las autoridades y solicitar el apoyo para la mejora del espacio físico de la Unidad, mejora del mobiliario y Equipo Informático.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ley de Procedimientos Administrativos. (2018). Decreto No. 856. San Salvador, El Salvador.

Ley de Acceso a la Información Pública. (2010). Decreto No. 534. San Salvador, El Salvador.

Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador. (25 de mayo de 1999). Diario Oficial No. 96 Tomo No. 342. San Salvador, El Salvador.

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert Jr., D. (1996). *Administración* (6a ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). Mexico: Pearson Education.

Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas* (3a ed.). México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a ed.). México: McGraw Hill.

Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador. (16 de mayo de 2003). DO No. 88 Tomo No. 359. San Salvador, El Salvador.

Reglamento de la Gestión Académico- Administrativa de la Universidad de El Salvador. (5 de julio de 2013). DO No. 123 Tomo No. 400. San Salvador, El Salvador.

Ley del Servicio Civil. (1961). Decreto No. 507. San Salvador, El Salvador.

Código de Trabajo de El Salvador. (1972). Decreto No. 15. San Salvador, El Salvador.

Ley de Ética Gubernamental. (2011). Decreto No. 873. San Salvador, El Salvador.

López, D. E. (Enero- Junio de 2015). La educación superior en Santa Ana: aproximación al surgimiento de las universidades. *Realidad y Reflexión*, 34-35.

GestioPolis.com Experto. (13 de Marzo de 2019). *Gestiopolis*. Obtenido de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

Del Cid Guevara, F. d., Elias Avalos, S. G., & Mejia Garay, R. N. (2012). Modelo de gestión administrativa para optimizar la calidad de los servicios al usuario en la administración académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador. *Modelo de gestión administrativa para optimizar la calidad de los servicios al usuario en la administración académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador*. San Salvador, El Salvador.

ANEXOS

Anexo 1. Atribuciones y deberes de la Administración Académica de Facultad

El Reglamento de la Gestión Académico- Administrativa de la Universidad de El Salvador, establece en su artículo 29: Son atribuciones y deberes de la Administración Académica de Facultad, las siguientes:

a) Responsable de la comunicación entre la Facultad y la Secretaria de Asuntos Académicos en lo concerniente a los aspectos académicos administrativos;

b) Contribuir a desarrollar las políticas y lineamientos académicos administrativos;

c) Planificar, programar y coordinar con las unidades correspondientes, los distintos servicios académicos administrativos;

d) Proporcionar la información general y estadística de índole académico administrativo que le sea solicitada por las autoridades competentes;

e) Integrarse al Consejo de Administradores Académicos con el fin de colaborar y desarrollar las políticas y lineamientos académicos administrativos del Sistema Académico de la Universidad de El Salvador;

f) Programar la asesoría a los estudiantes, con el fin de garantizar el adecuado funcionamiento del Sistema de Registro Académico;

g) Orientar a los estudiantes que demanden los diferentes trámites académicos administrativos;

h) Recibir y tramitar las solicitudes de índole académica administrativa presentadas por los estudiantes para que sean resueltas por los Organismos competentes en el plazo legal correspondiente, según artículo 60 de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador;

i) Elaborar y declarar la nómina de estudiantes a efecto de cumplir un Programa Especial de Refuerzo Académico (PERA); para aquellos estudiantes que no hayan alcanzado el Coeficiente de Unidades de Mérito (CUM) de 7.0, establecido en el artículo 11 del Reglamento del Sistema de Unidades Valorativas y de Coeficientes de Unidades de Merito en la UES;

j) Mantener el Sistema de Registro Académico actualizado, funcional y disponible;

Garantizar que en los diferentes trámites académicos administrativos solicitados por estudiantes sean de calidad;

l) Mantener informada en forma clara y oportuna, a la población universitaria sobre el sistema de procedimientos académicos administrativos de la Universidad de El Salvador;

m) Asesorar y dictaminar a los Organismos correspondientes en lo concerniente a los procesos Académicos Administrativos;

n) Gestionar ante las instancias competentes las actividades que permitan mantener actualizado el registro del expediente académico estudiantil en el Sistema de Información de la Administración Académica;

o) Participar en el proceso de ingreso universitario según lo establecido en el presente Reglamento;

p) Mantener un registro actualizado de las carreras con sus respectivos planes y programas de estudios de la Facultad;

q) Colaborar en la administración de los planes y programas de estudio de las carreras de la Facultad;

r) Administrar los expedientes académicos de estudiantes;

s) Estructurar los expedientes de graduación de los estudiantes que han finalizado el proceso de graduación y que cumplen con los requisitos legales establecidos en el presente reglamento y remitirlos a la Secretaría de Asuntos Académicos;

t) Emitir constancias y comprobantes de índole académico administrativa, solicitados por estudiantes y graduados en forma expedita;

u) Elaborar y presentar la memoria anual de labores de la Unidad, con los estadísticos correspondientes; y

v) Las demás atribuciones de índole académico administrativas que le fueren asignadas por las autoridades competentes y la legislación universitaria. Los Administradores Académicos de Facultad, deberán mantener actualizada toda la información correspondiente de los expedientes académicos de los estudiantes, de forma tal que garanticen su integridad, fidelidad y transparencia. Esto se realizará al menos una vez en el año académico. El Vicedecano de cada Facultad, será el responsable del cumplimiento de esta disposición.

Anexo 2. Guía de entrevista dirigida al administrador académico



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

Guía de entrevista al Administrador Académico de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente

Objetivo: Obtener información sobre los procesos administrativos que se realizan o deberían realizarse en la Administración Académica y la percepción desde la jefatura.

Las respuestas serán tratadas con la confidencialidad requerida y utilizadas solamente para propósitos de esta investigación.

Planeación

1. ¿Qué importancia se le da a la administración académica en el plan estratégico de la Facultad?
2. ¿Se elabora un plan operativo en concordancia con el plan estratégico?
¿Cómo participan sus colaboradores en la elaboración del plan operativo?

Organización

3. ¿Cómo se establecen las funciones de cada colaborador en la administración académica?
4. ¿Considera que los colaboradores ocupan los puestos de trabajo según sus competencias, conocimientos y habilidades?
5. ¿Considera que algunos puestos de trabajo tienen sobrecarga laboral? ¿Por qué razones o en cuáles circunstancias?

Dirección

6. ¿Qué incidencia, en el ámbito operativo de la administración académica, tienen las autoridades de la Facultad (Decano, Vicedecano, Secretario) y cómo afecta las funciones de dirección?
7. ¿En su cargo, cómo gestiona la capacitación de sus colaboradores?
8. ¿Qué actividades se realizan con el fin de motivar a sus colaboradores?
9. ¿En qué grado considera que la comunicación y coordinación entre usted y sus colaboradores es efectiva?

Control y evaluación

10. ¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño de sus colaboradores?
11. ¿Se desarrollan planes de mejora para los colaboradores que tienen un desempeño deficiente? ¿Cómo se da el seguimiento a dichos planes?

Estandarización de procesos

12. ¿Con qué frecuencia se revisan los procesos administrativos con el fin de actualizar o realizar mejoras?
13. ¿Cuál ha sido la actitud de los colaboradores cuando se requiere modificar o actualizar procesos administrativos o académicos relacionados con sus puestos de trabajo?

Mejora continua

14. ¿Existen evidencias de la realización de un FODA o análisis similar en la administración académica?
15. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades y amenazas que enfrenta la administración académica en su gestión?
16. ¿Cuáles considera que son las fortalezas que le han permitido el logro de los objetivos?

Anexo 3. Cuestionario dirigido al personal de la Administración Académica



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADOS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE ADMINISTRACION
ACADEMICA

OBJETIVO: Recopilar información acerca los procesos administrativos de la Administración Académica UES-FMOCC.

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial, y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo.

INDICACIONES: Favor marcar con una “X” la respuesta que estime.

PLANEACION

1. ¿Tiene administración Académica una misión y visión claramente definidas?

SI NO

2. ¿Tiene claros los objetivos y metas se persiguen en Administración Académica?

SI NO

3. ¿Considera que las actividades que se desarrollan en administración académica responden a una adecuada planificación?

SI NO

4. ¿Su opinión es tomada en cuenta por su jefe, en la toma de decisiones referente a su puesto de trabajo?

SI NO

5. ¿Con que frecuencia participa en el diseño de los planes y programas de su unidad?

Siempre

A veces

Nunca

ORGANIZACION

6. ¿Conoce la estructura organizativa de administración académica?

SI NO

7. ¿Las funciones de su puesto de trabajo responden a un manual de funciones?

SI NO

8. ¿Con que frecuencia se le asignan funciones que no corresponden a su puesto de trabajo?

A menudo

A veces

Nunca

9. ¿Considera importante la coordinación entre usted y sus compañeros de trabajo?

SI NO

10. ¿Cómo calificaría el grado de coordinación entre usted y sus compañeros de trabajo?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

DIRECCION

11. ¿Cómo calificaría la comunicación entre usted y su jefe inmediato?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

12. ¿Cuál es su percepción sobre el liderazgo de su jefe inmediato?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

13. ¿Con que frecuencia su jefe realiza actividades o acciones orientadas a motivar equipo de trabajo?

- A menudo Raras veces Nunca

14. ¿Con que frecuencia recibe capacitación que le ayude a desarrollar mayores aptitudes en su puesto de trabajo?

- A menudo Raras veces Nunca

15. ¿Con que frecuencia aplica nuevas técnica o herramientas que le ayudan a desarrollar de manera más eficiente su trabajo?

- A menudo Raras veces Nunca

16. ¿Comparte con sus compañeros aquellas técnica o herramientas que efectivamente le ayudan a desarrollar de manera más eficiente su trabajo?

- Siempre A veces Nunca

EVALUCION Y CONTROL

17. ¿Con que frecuencia su jefe, da seguimiento a las actividades que usted realiza?

Siempre

A veces

Nunca

18. ¿Considera que su trabajo es valorado y Reconocido?

Siempre

A veces

Nunca

MEJORA DE PROCESO

19. ¿Con que frecuencia se implementan dentro de su unidad, nuevas estrategias orientadas a la mejora de procesos?

A menudo

Raras veces

Nunca

20. ¿Cuál es su actitud frente a la implementación de nuevas estrategias o métodos de trabajo?

Apoyo y aliento a otros ante los cambios

Quiero implementar las nuevas estrategias, pero no sé cómo

Pienso que no es necesario, los actuales funcionan bien así

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS.

Se agradece las sugerencias u observaciones que considere oportunas para la mejora de los procesos administrativos de la Administración Académica UES-FMOCC.

¡¡¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

**Anexo 4. Cuestionario dirigido a los estudiantes de la Facultad, para
determinar el nivel de satisfacción de los servicios ofrecidos en la Académica
UES- FMOCC**

Gracias por realizar la Encuesta de satisfacción del estudiante. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignent se tratarán de forma anónima.

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1 = nada de acuerdo

2 = en desacuerdo

3 = indiferente

4 = de acuerdo

5 = muy de acuerdo

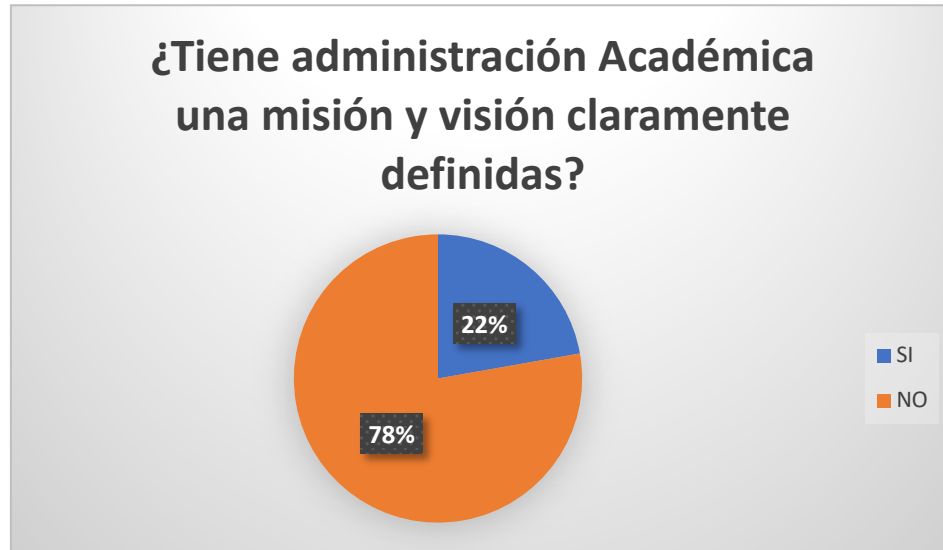
N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Administración Académica realiza la labor esperada					
2	El personal se muestra dispuesto a ayudar a los estudiantes					
3	El trato del personal con los usuarios es considerado respetuoso y amable					

4	El personal desempeña de manera cualificada las tareas que debe realizar					
5	Cuando acudo a la Unidad sé que encontraré las mejores soluciones ante los trámites Académico-Administrativos que presento					
6	Como estudiante, conozco las posibilidades que me ofrece Administración Académica					
7	El personal muestra una imagen de honestidad y confianza					
8	El servicio que presta la Unidad se informa de forma clara y comprensible a los estudiantes					
9	He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo					
10	He podido comprobar que el personal dispone de programas y					

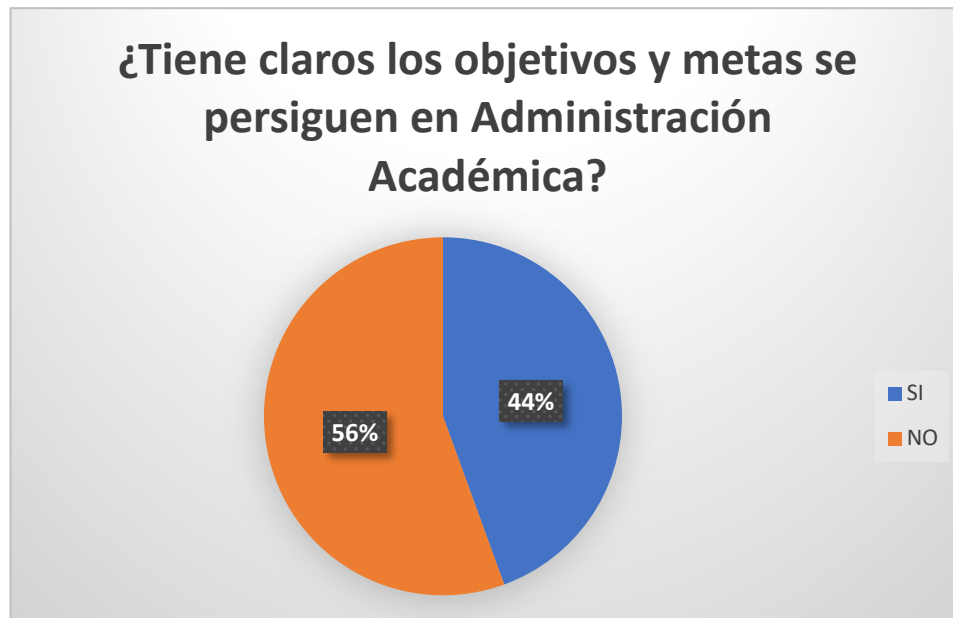
	equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo					
11	He podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de comunicación con otros Servicios de la Universidad para facilitar su labor					
12	El Servicio que brinda la Unidad proporciona una respuesta rápida ante las necesidades y problemas de los estudiantes					
13	El Servicio de la Unidad se adapta perfectamente a mis necesidades como estudiante					
14	El Servicio de la Unidad ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas					
15	He observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio en mis distintas visitas al mismo					

Anexo 5. Resultados obtenidos de la encuesta a colaboradores de la Académica

Resultados Pregunta 1

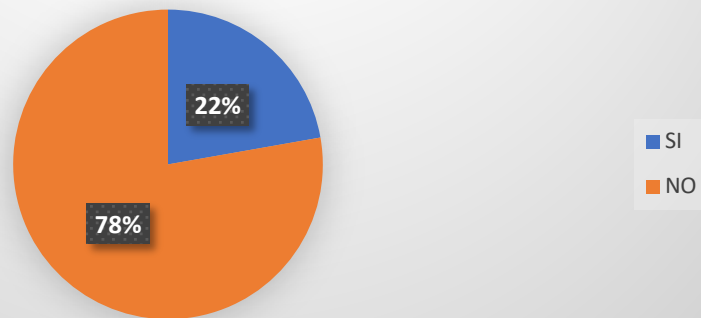


Resultados Pregunta 2



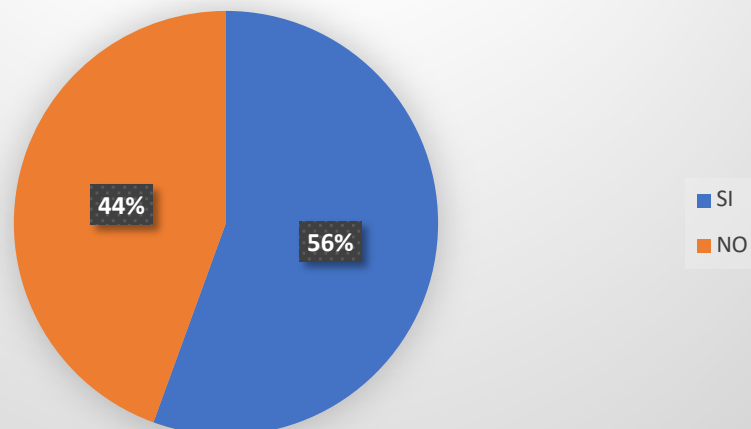
Resultados Pregunta 3

¿Considera que las actividades que se desarrollan en administración académica responden a una adecuada planificación?

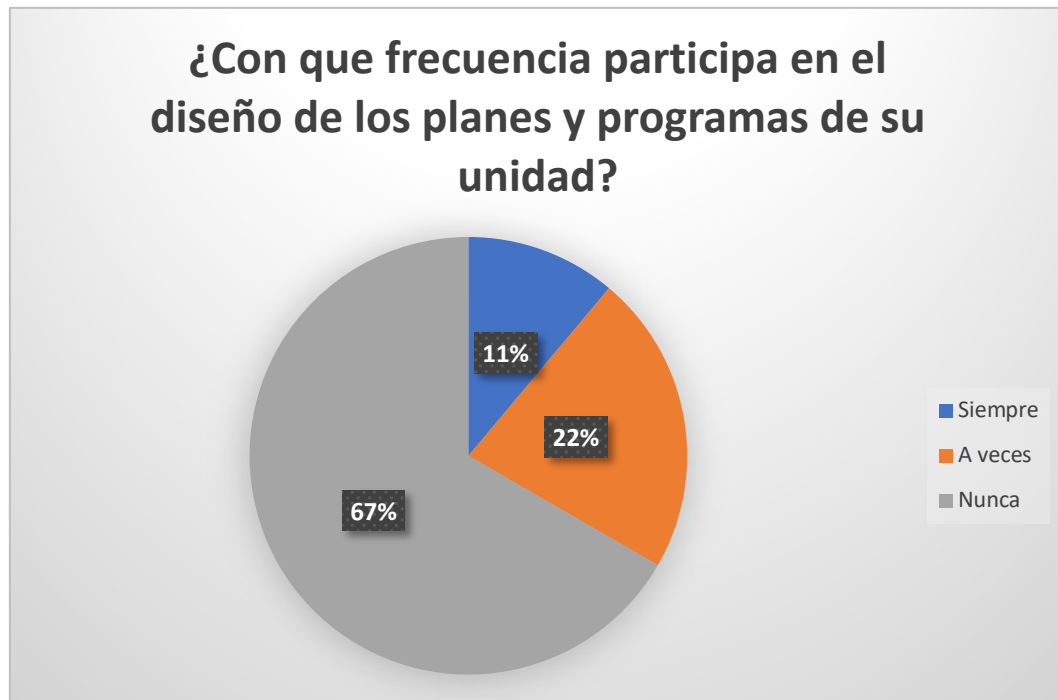


Resultados Pregunta 4

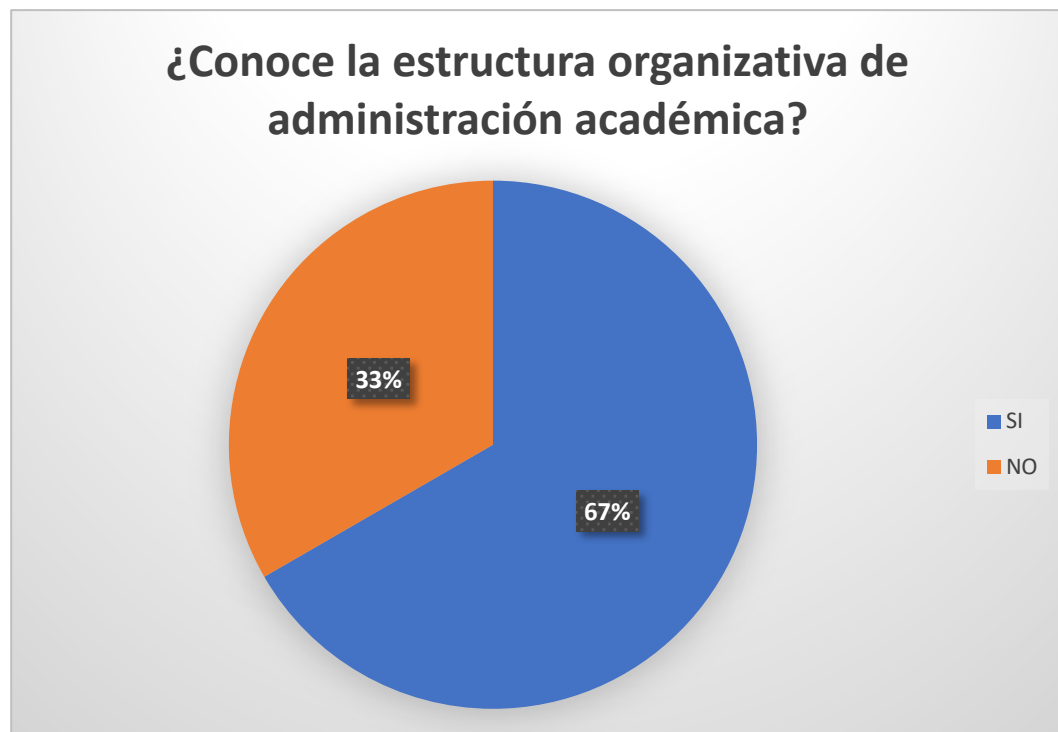
¿Su opinión es tomada en cuenta por su jefe, en la toma de decisiones referente a su puesto de trabajo?



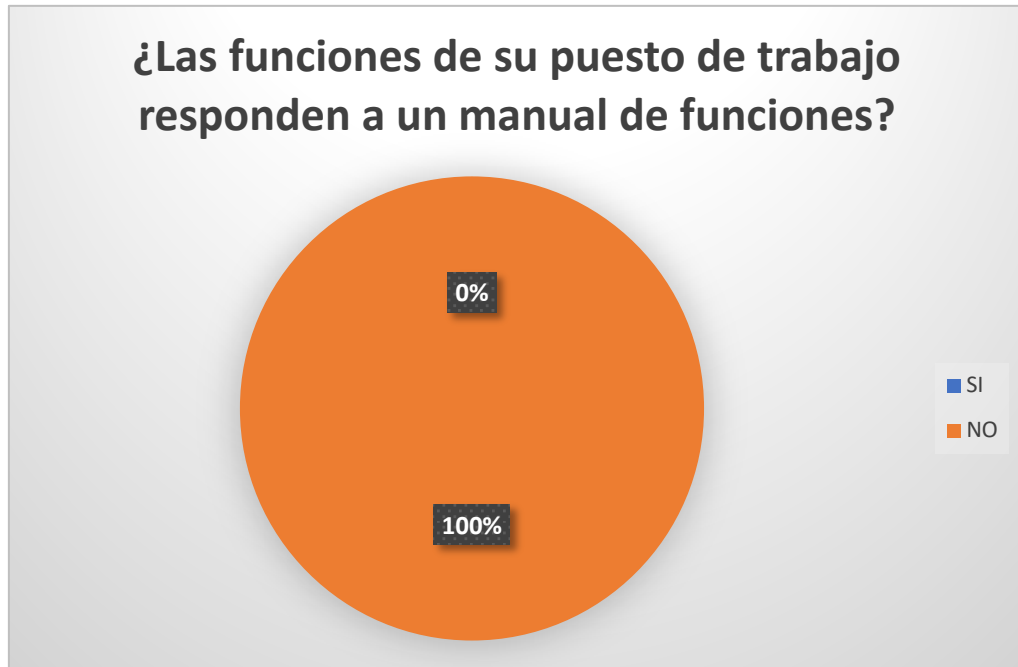
Resultados Pregunta 5



Resultados Pregunta 6



Resultados pregunta 7



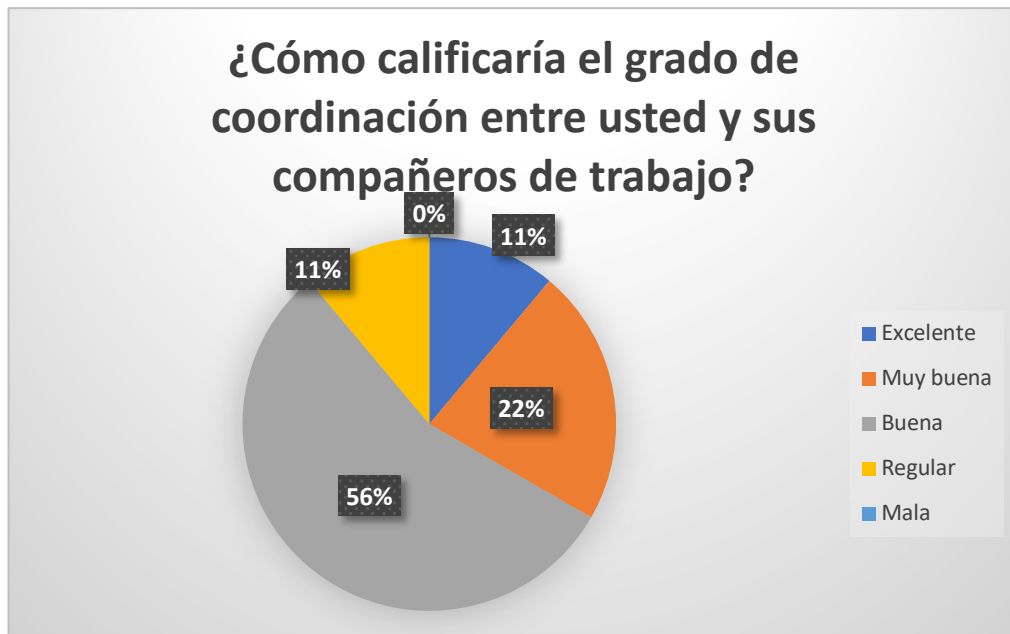
Resultados pregunta 8



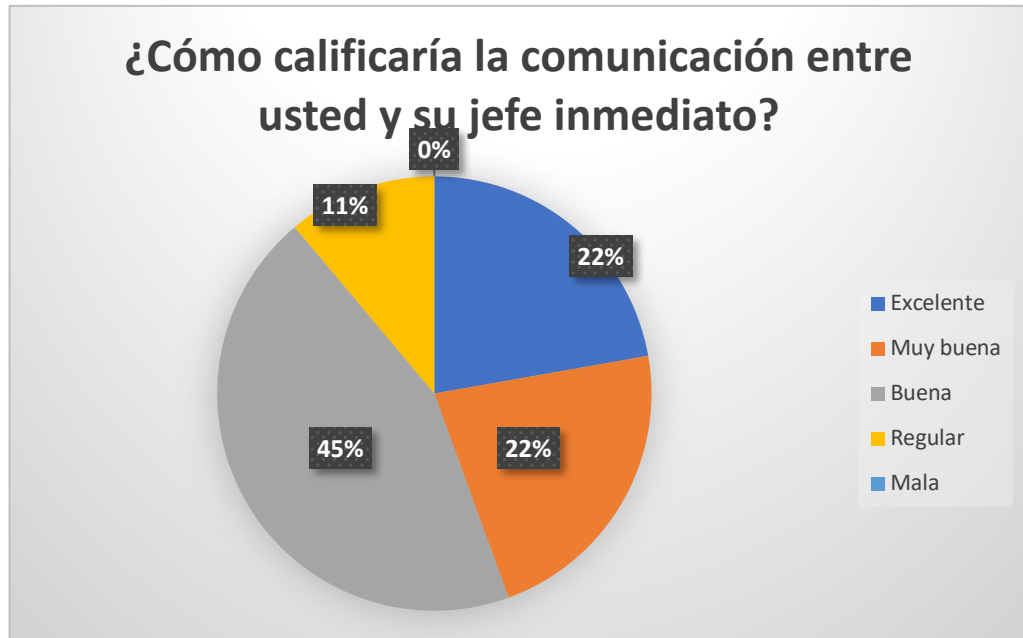
Resultados pregunta 9



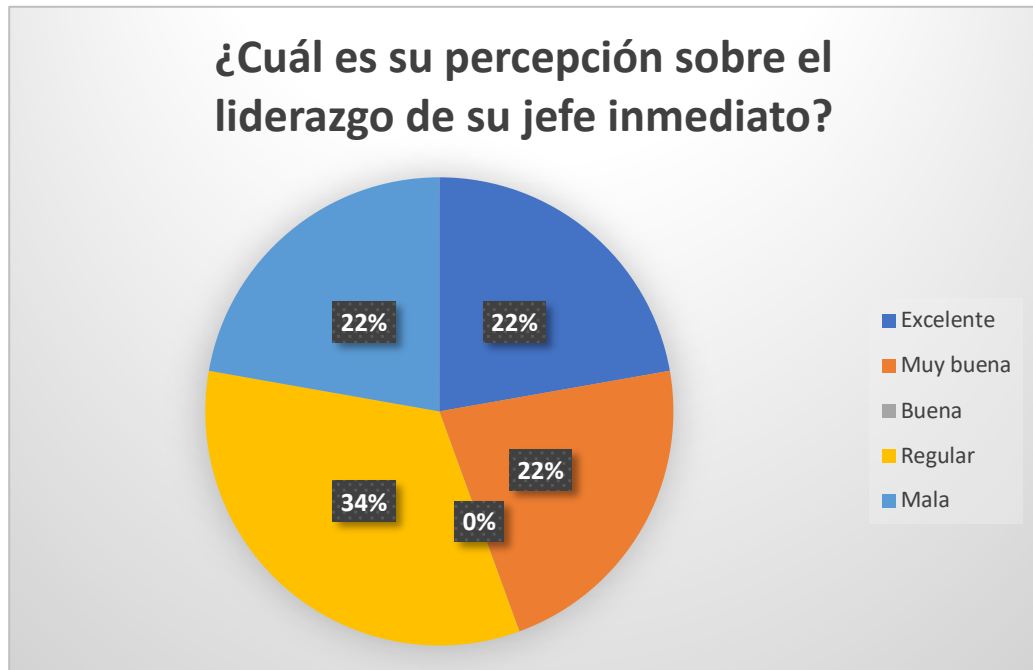
Resultados pregunta 10



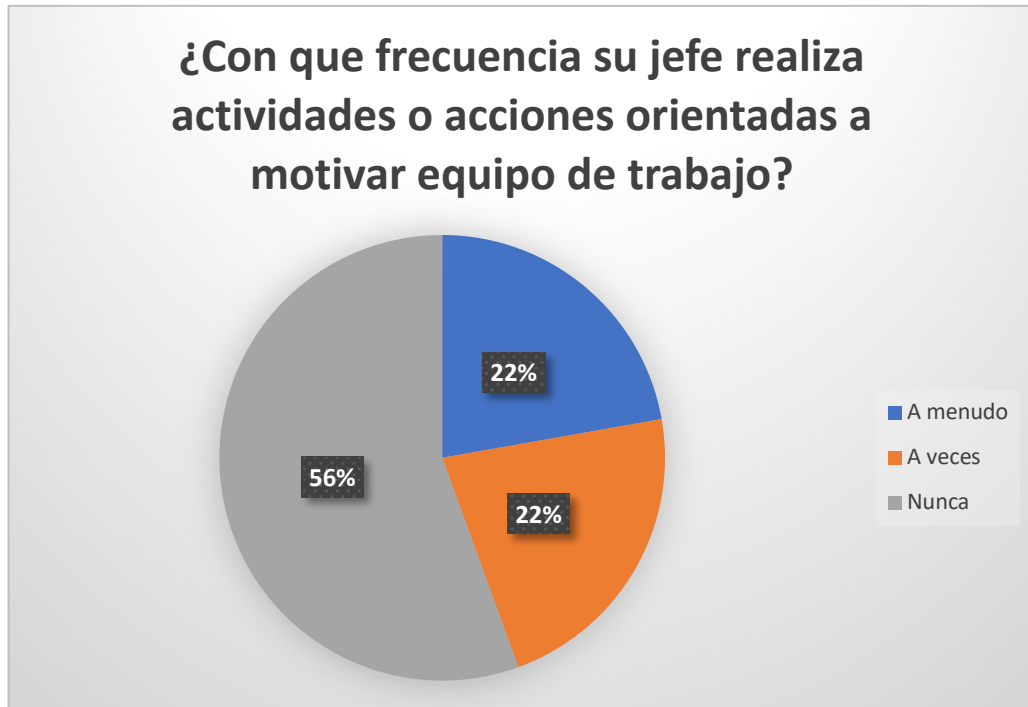
Resultados pregunta 11



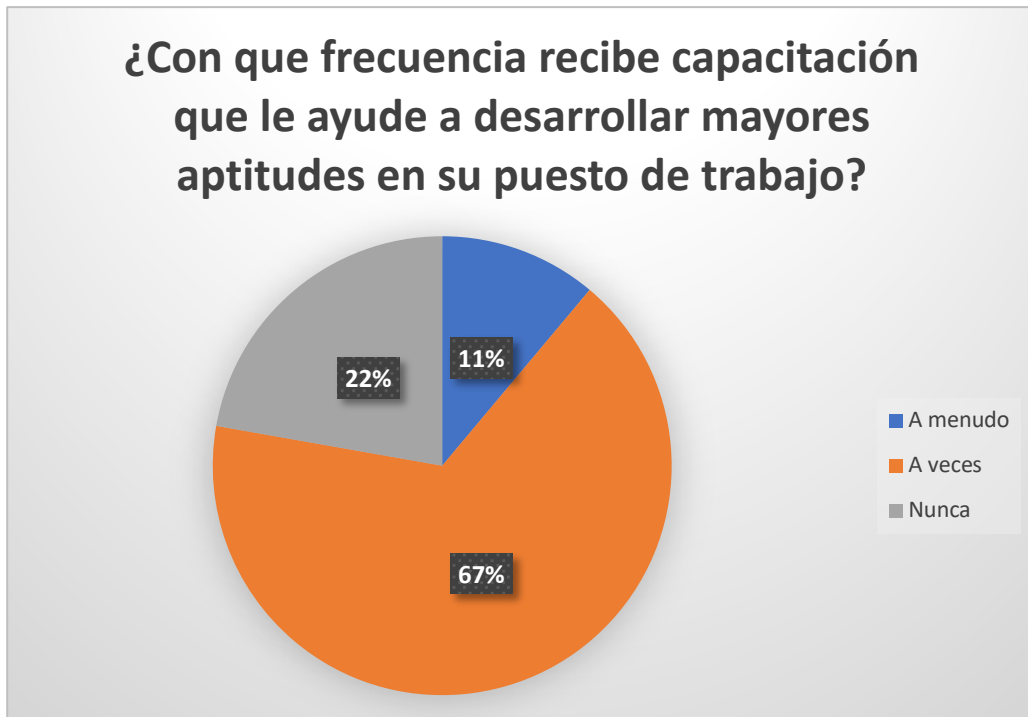
Resultados pregunta 12



Resultados pregunta 13

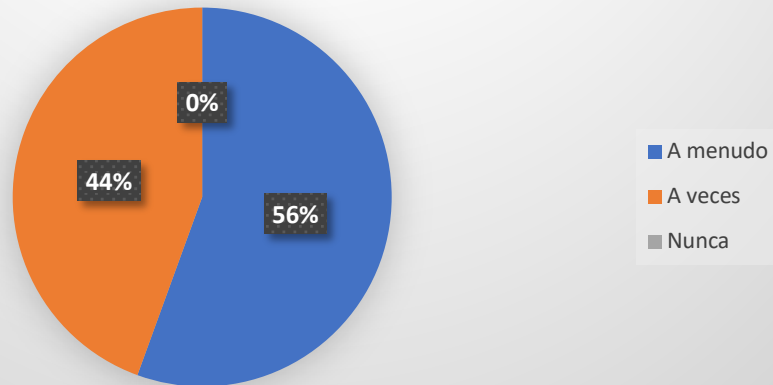


Resultados pregunta 14



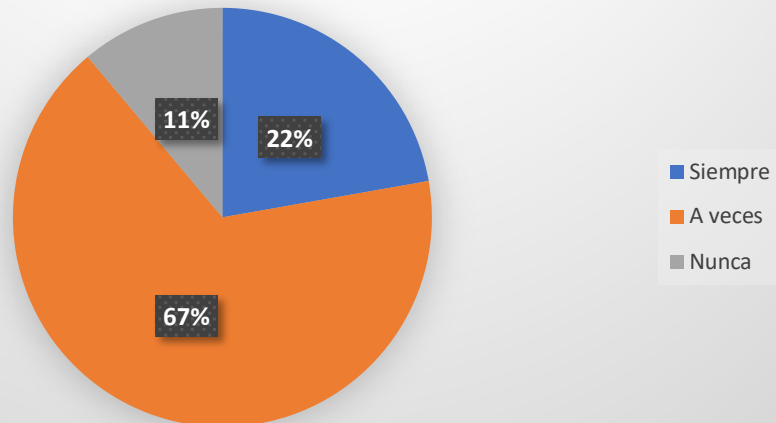
Resultados pregunta 15

¿Con que frecuencia aplica nuevas técnica o herramientas que le ayudan a desarrollar de manera más eficiente su trabajo?

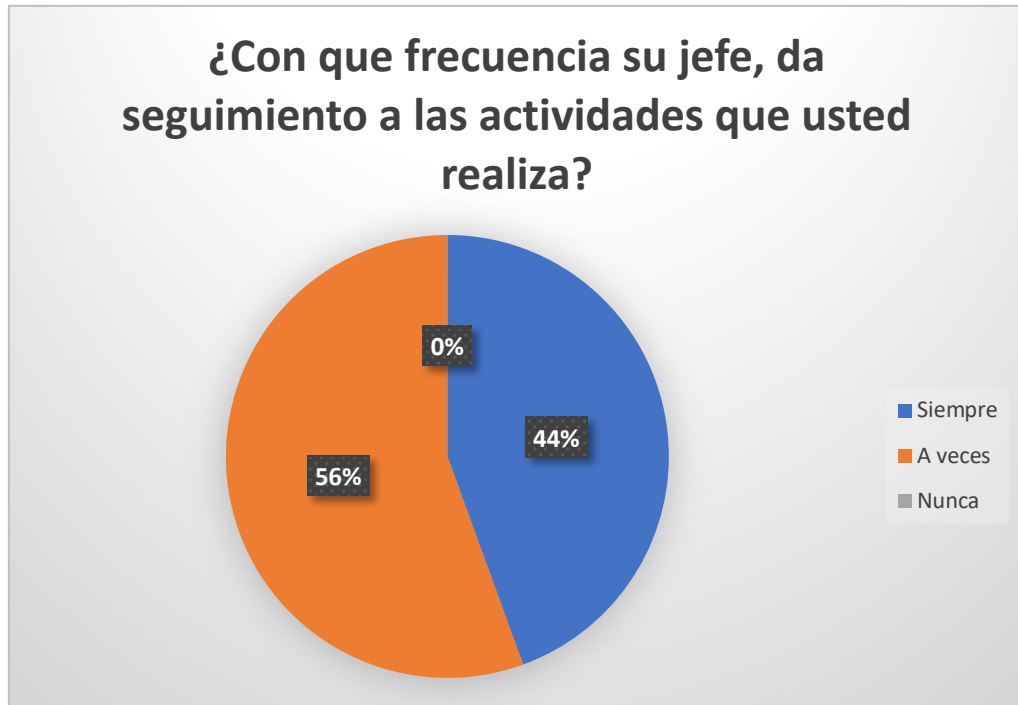


Resultados pregunta 16

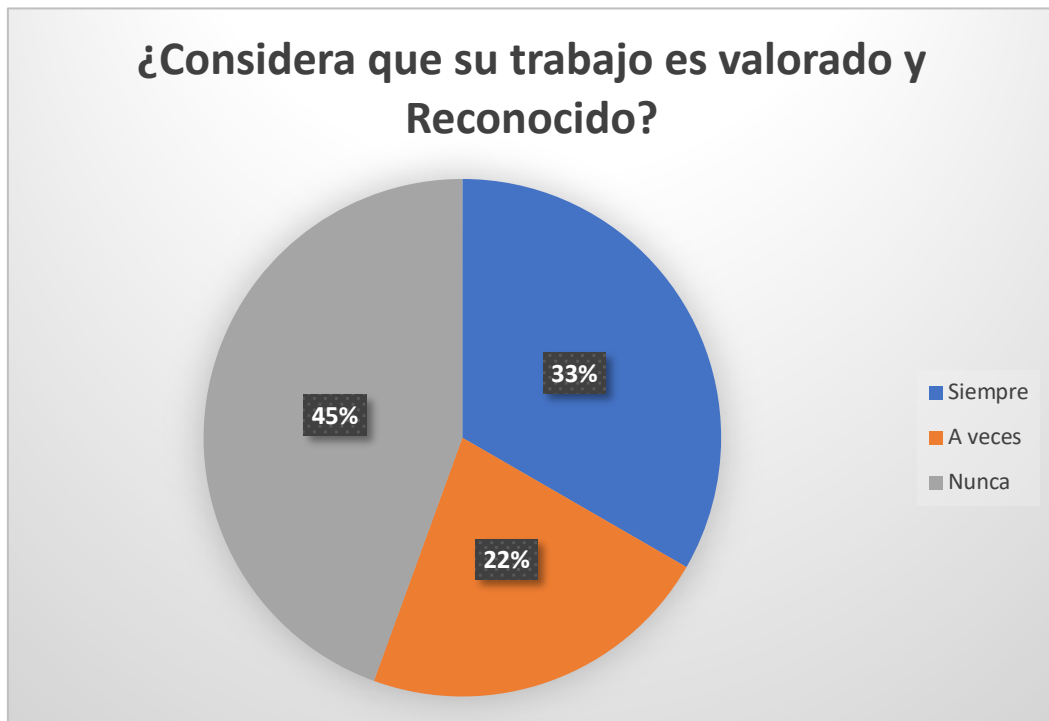
¿Comparte con sus compañeros aquellas técnica o herramientas que efectivamente le ayudan a desarrollar de manera más eficiente su trabajo?



Resultados pregunta 17

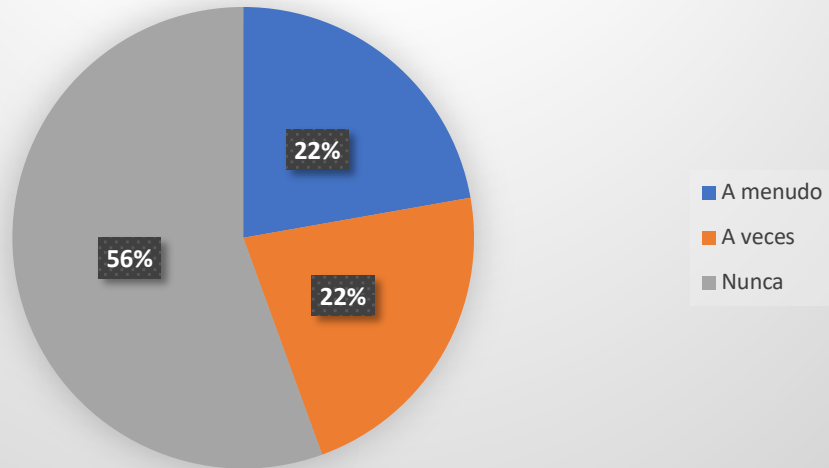


Resultados pregunta 18



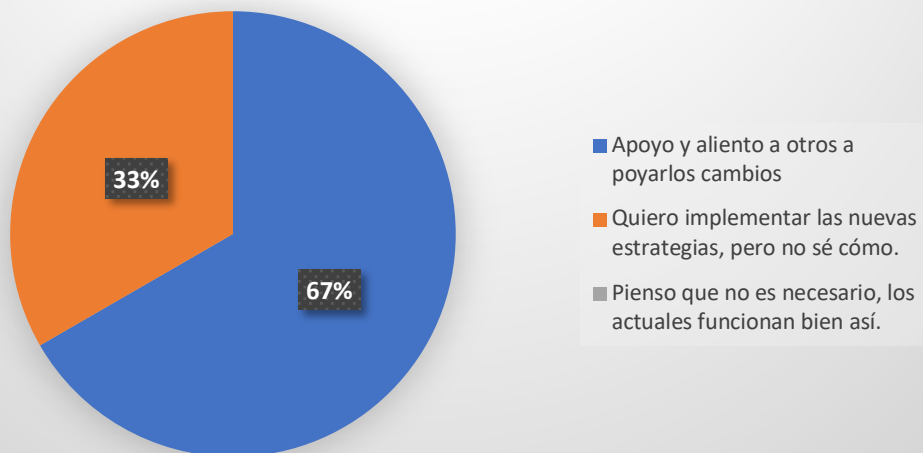
Resultados pregunta 19

¿Con que frecuencia se implementan dentro de su unidad, nuevas estrategias orientadas a la mejora de procesos?



Resultados Pregunta 20

¿Cuál es su actitud frente a la implementación de nuevas estrategias o métodos de trabajo?



SUGERENCIAS:

-Procesos simples que requieren del jefe u otros usuarios.

- La implementación de una nueva reorganización de las funciones según las capacidades de cada miembro, tomando en consideración la implementación de incentivos y mobiliario adecuado para el desarrollo de las funciones.

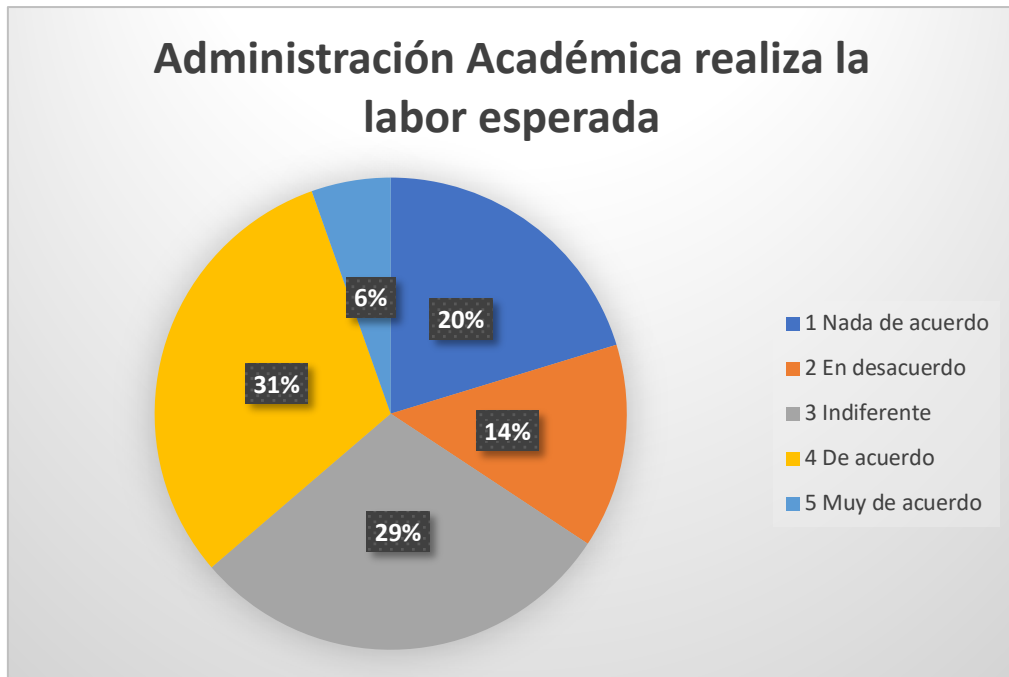
- Una buena orientación y planificación tanto para los estudiantes como el personal.

- Que se agilicen los trámites en junta directiva.

- Reuniones Frecuentes con todo el equipo para manejar todos los compañeros la misma información y conocer lo que las otras secciones de la Unidad están realizando.

Anexo 6. Resultados de la encuesta dirigida a los estudiantes

Pregunta 1

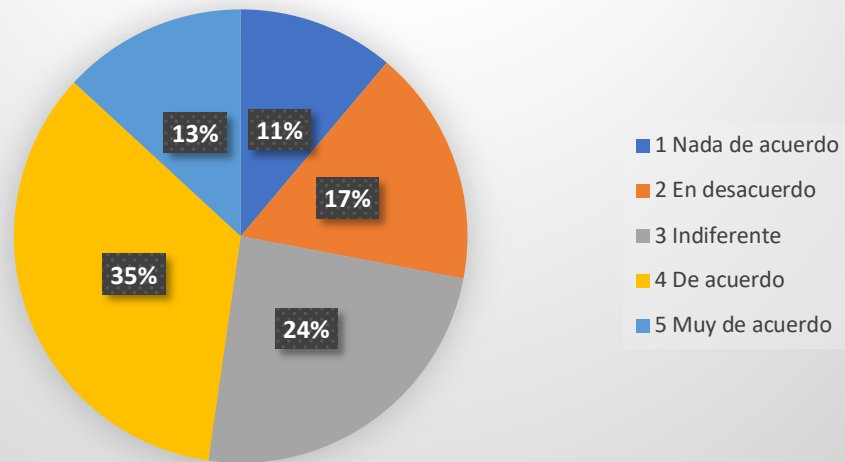


Pregunta 2



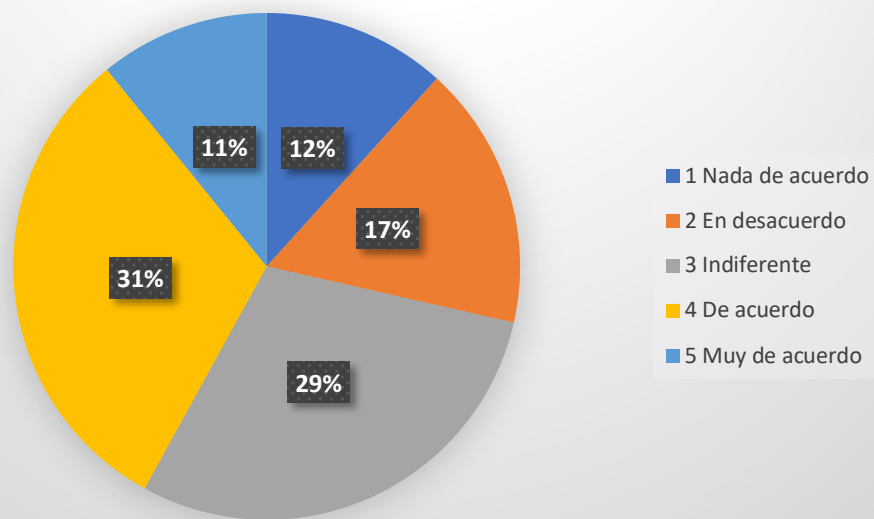
Pregunta 3

El trato del personal con los usuarios es considerado respetuoso y amable



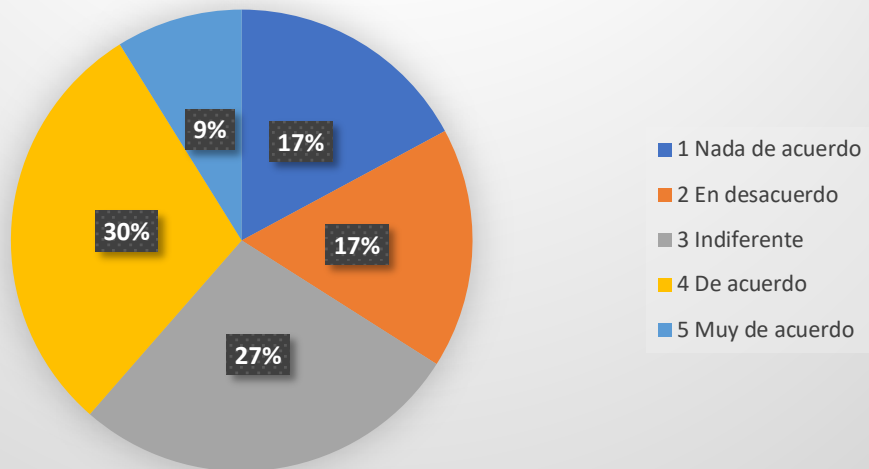
Pregunta 4

El personal desempeña de manera cualificada las tareas que debe realizar



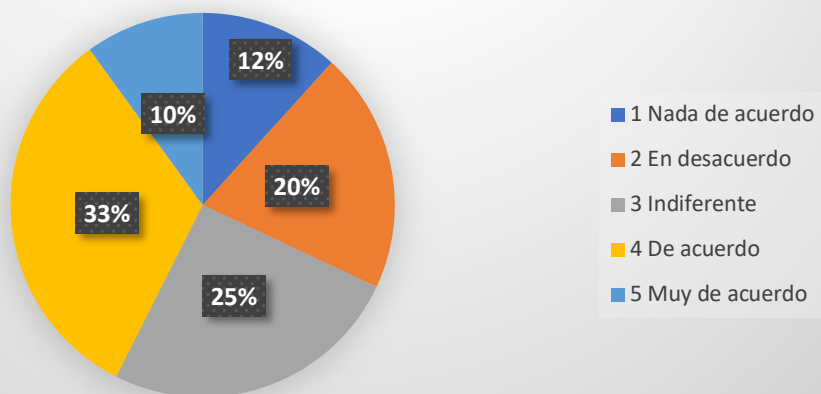
Pregunta 5

Cuando acudo a la Unidad sé que encontraré las mejores soluciones ante los tramites Academicos-Administrativos que presento

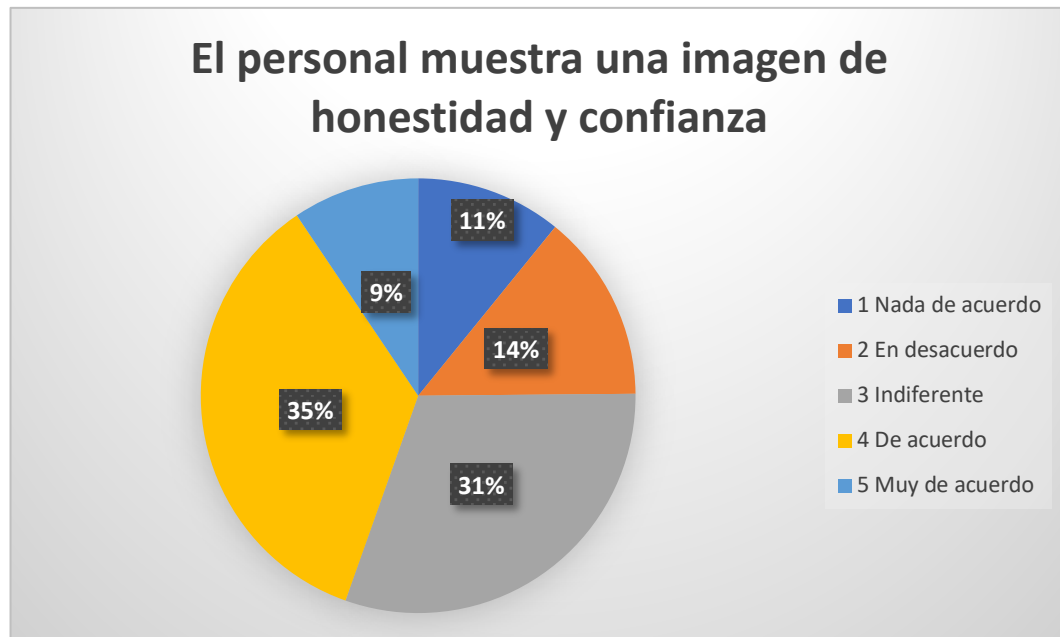


Pregunta 6

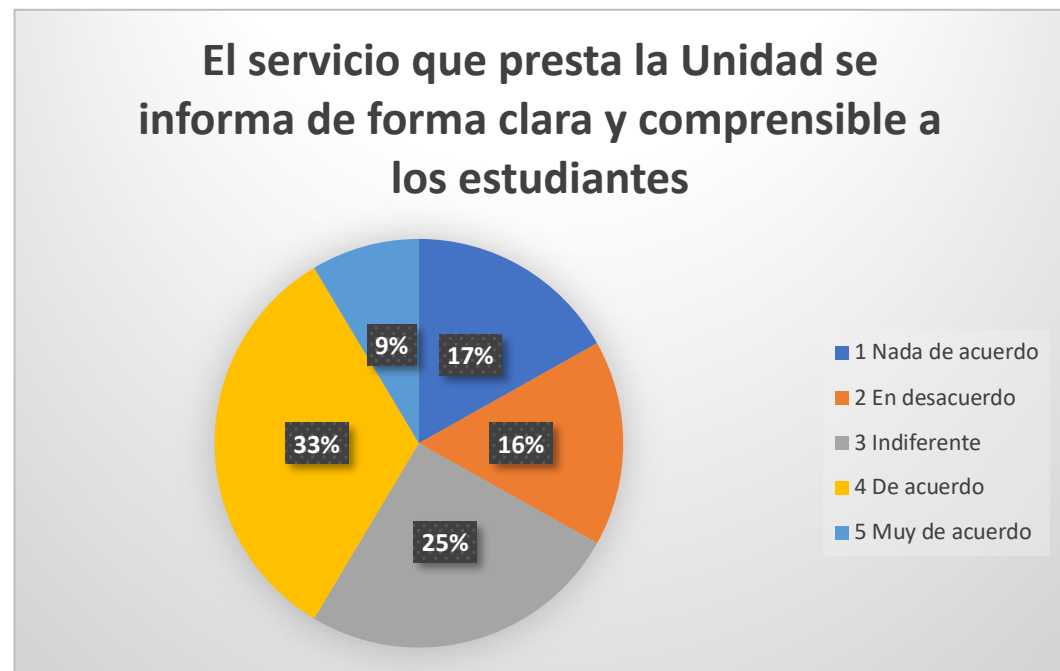
Como estudiante, conozco las posibilidades que me ofrece Administración Académica



Pregunta 7

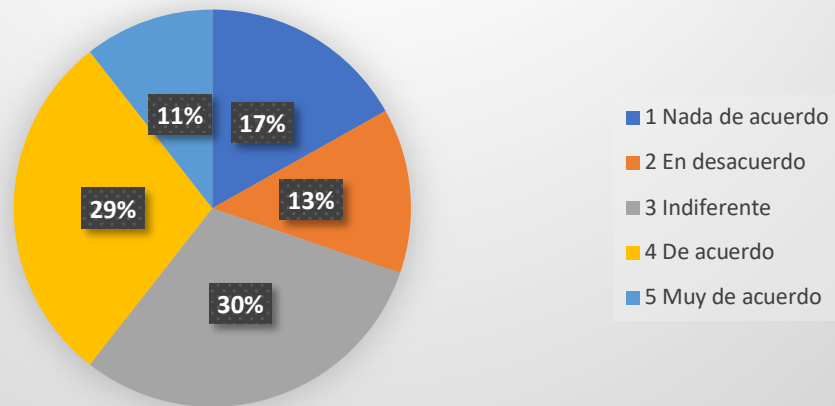


Pregunta 8



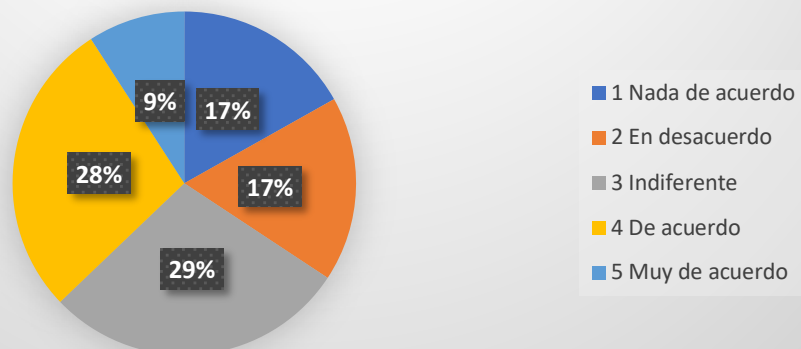
Pregunta 9

He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo



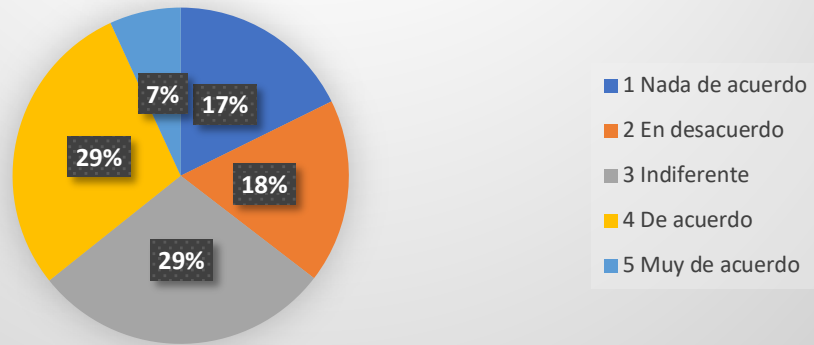
Pregunta 10

He podido comprobar que el personal dispone de programas y equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo



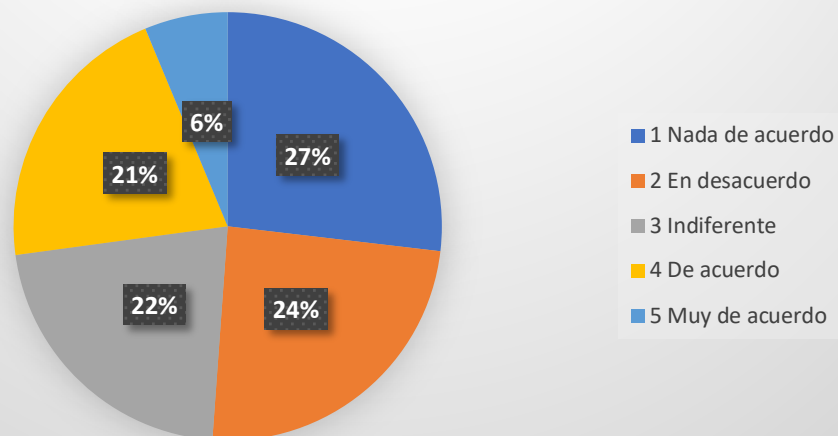
Pregunta 11

He podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de comunicación con otros Servicios de la Universidad para facilitar su labor



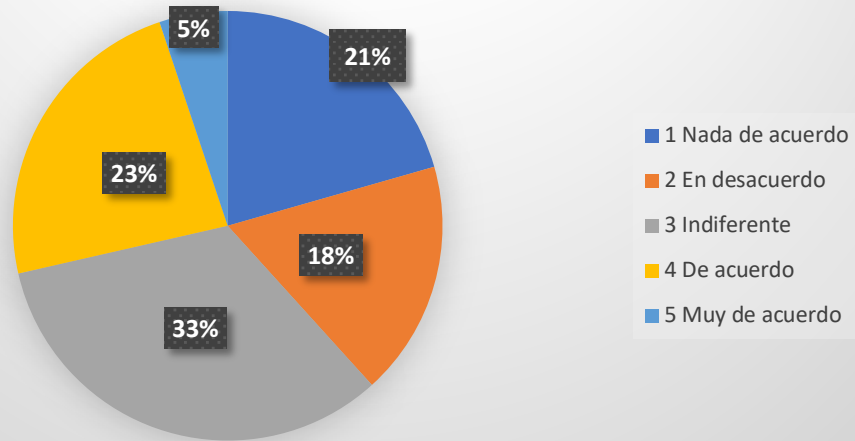
Pregunta 12

El Servicio que brinda la Unidad proporciona una respuesta rápida ante las necesidades y problemas de los estudiantes



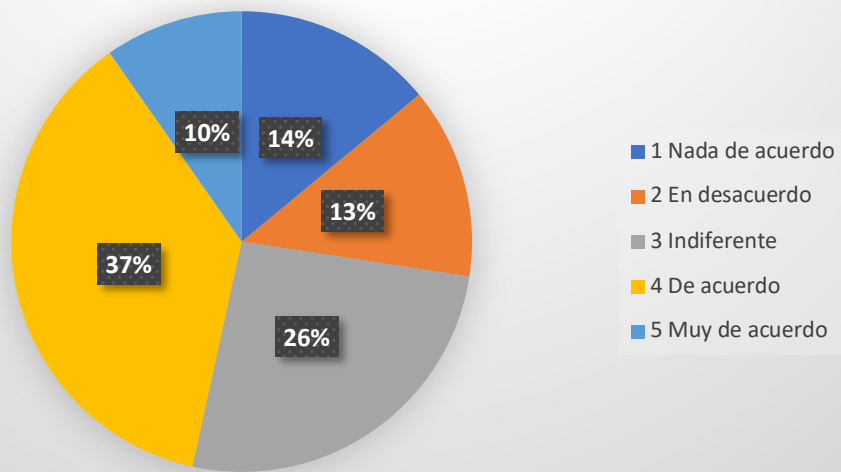
Pregunta 13

El Servicio de la Unidad se adapta perfectamente a mis necesidades como estudiante



Pregunta 14

El Servicio de la Unidad ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas



Preguntado 15

He observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio en mis distintas visitas al mismo

