

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y
ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tema: “Diseño de un modelo de autogestión de recursos para la Universidad
Politécnica Estatal del Carchi “**

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del
título de Licenciada en Administración de Empresas

AUTORA: Salas Torres Analhi Yasmin

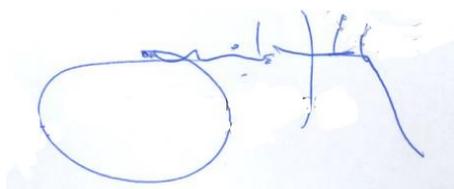
TUTOR: Quinde Sari Freddy Richard, MSc

Tulcán, 2022.

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que la estudiante Salas Torres Analhi Yasmin con el número de cédula 1003926142 respectivamente ha desarrollado el Trabajo de Integración Curricular: "Diseño de un modelo de autogestión de recursos para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi "

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de la Unidad de Integración Curricular, Titulación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Sari Freddy Richard', is written over a faint circular stamp or watermark.

Msc. Quinde Sari Freddy Richard

TUTOR

Tulcán, diciembre de 2022

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciada en la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Salas Torres Analhi Yasmin con cédula de identidad número 1003926142 respectivamente declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Analhi Yasmin', written over a light-colored background.

Salas Torres Analhi Yasmin

AUTORA

Tulcán, diciembre de 2022

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo Salas Torres Analhi Yasmin. declaro ser autor de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Diseño de un modelo de autogestión de recursos para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi" y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Analhi Yasmin', written over a light-colored background.

Salas Torres Analhi Yasmin

AUTORA

Tulcán, diciembre de 2022

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme culminar con este trabajo, a mis padres por su acompañamiento en todas mis etapas, he sido bendecida con su ejemplo de lucha y constancia me han enseñado a no rendirme, esta es una de las razones por las que ha sido posible finalizar este importante trabajo.

Agradezco infinitamente a mis tutores Dra. Verónica García y Msc. Freddy Quinde porque me ha acompañado en todo momento han sido mis guías, mentores, acompañantes y orientadores en todo este proceso de investigación y a todos quienes me han colaborado en la realización de mi trabajo de titulación.

Agradezco a la institución en la que me forme profesionalmente la cual me ha permitido adquirir conocimientos, vivencias y experiencias. A su vez me permite tener un futuro mejor y prometedor y se convirtió en mi segundo hogar en los últimos años.

Gracias por todo.

DEDICATORIA

Este trabajo en primer lugar le dedico a Dios porque gracias a que cada día me da la oportunidad de continuar hace que esto sea posible, a mis padres porque son la segunda razón para poder cumplir con mis sueños.

Le dedico mi trabajo, esfuerzo y tiempo invertido en esta investigación a mi padre Ramiro Salas, mi madre Gisela Torres, a mis hermanos Ambar, Larry y Helen, a mis sobrinos Karin y Neythan, mi abuelita Luisa, a mis amigos/as y a todos quienes fueron un apoyo incondicional en mi trabajo.

Me dedico a mí misma por cada noche de desvelo, cada lagrima de impotencia y desespero de sentir que no podría lograrlo de querer tirar la toalla y rendirme. Me dedico a mí misma porque de esta manera me demuestro de que estoy hecha, que todo tiene un propósito y que si no te das por vencida lograras todo lo que te propongas.

ÍNDICE

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
I: PROBLEMA	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3 JUSTIFICACIÓN	14
1.4 OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	15
1.4.1 Objetivo general	15
1.4.2 Objetivos específicos	15
1.4.3 Preguntas de investigación	16
II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	17
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	17
2.2. MARCO TEÓRICO	18
2.2.1 Autogobierno	18
2.2.2 Autogestión	19
2.2.3. Modelo de Gestión Empresarial de Mitzbertg	19
2.2.4 Modelo Administrativo	21
2.2.5 Modelo ISO 9000	23
2.2.6 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	26
III: METODOLOGÍA	28
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	28
3.1.1 Enfoque Cualitativo	28
3.1.2 Tipos de Investigación	28
3.1.3. Estudio de caso	28
3.2 Idea a defender	29
3.3 Definición y operacionalización de variables	30
3.4 MÉTODO UTILIZADOS	30
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	30
3.5.1 Trabajo de Campo	31
IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
4.1 EMPRESA PÚBLICA	38
4.2 TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	39
4.3 INVESTIGACIÓN	40
4.4 RELACIONES INTERNACIONALES	40
4.5 VINCULACIÓN	41
4.6 CENTRO DE POSTGRADO	41
V: PROPUESTA	42
5.1. BASE LEGAL	42
5.2 ESTRUCTURA FILOSÓFICA	44
5.2.1 Alcance	44
5.2.2 Propósitos	45
5.2.3 Metas	45
5.2.4 Unidades productivas	45
5.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL	47
5.3.1 Mecanismos y técnicas que garantizan integridad	47
5.3.2 Fases del modelo	47
5.3.3 Documentación	47
5.3.4 Articulación de actores internos y externos	48
5.3.5 Evaluación y control	49
5.4 ESTRUCTURA TÉCNICA	50
5.4.1 Enfoque del Modelo de Autogestión	50
5.4.2 Mapa de procesos modelo de autogestión UPEC	51
5.4.3 Procesos	53
VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59

5.1 CONCLUSIONES	59
5.2 RECOMENDACIONES	60
VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
VIII: ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz de Población del estudio de caso</i> ²⁹	Tabla
2 Matriz de criterios de selección de las Universidades y Escuelas Politécnicas	29
Tabla 3 Matriz de operacionalización de variables.....	30
Tabla 4 <i>Matriz FODA</i>	35
Tabla 5 <i>Análisis de estrategias</i>	36
Tabla 6 <i>Matriz cruzada de resultados</i>	37
Tabla 7 Matriz de macroproceso.....	73
Tabla 8 Matriz de procedimiento	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Grafica de Gastos Corrientes y de capital de la UPEC 2020.....	10
Figura 2 Grafica de Gastos Corrientes y de capital de la UPEC 2019.....	10
Figura 3 Citas libres.....	32
Figura 4 Citas con codificaciones.....	32
Figura 5 Relación de códigos.....	33
Figura 6 Gráfica del Modelo.....	50
Figura 7 Mapa de procesos de la UPEC.....	51
Figura 8 Flujograma de proceso.....	55
Figura 9 Flujograma del procedimiento.....	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Acta de sustentación de la predefensa del plan de TIC.....	64
Anexo 2 Certificado del abstract por parte del centro de idiomas	65
Anexo 3 Formulario 001 instrumento de recolección de información	67
Anexo 4 Formulario 002 Formulario para expertos en proyectos de cooperación	68
Anexo 5 Protocolo de entrevista	69
Anexo 6 Ficha de análisis documental	71
Anexo 7 Matriz de macroproceso.....	73
Anexo 8 Matriz del procedimiento.....	74

RESUMEN

En la presente investigación se plantea como propuesta la implementación de un modelo de autogestión de recursos para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi mismo que permite gestionar de manera eficiente los recursos generar un equilibrio entre los gastos corrientes y los de capital. Para la creación del modelo se partió del análisis del estatuto orgánico y del plan operativo de las universidades y escuelas politécnicas públicas del Ecuador con el fin de seleccionar a través de un estudio de caso las que mejor gestionan sus recursos y cuentan con un alto ras de rendimiento a nivel nacional, se identificó cinco pilares por medio de los cuales al final se entrega un producto, a partir de lo cual se diseñó fichas de análisis documental como base para la creación del instrumento de investigación con su respectivo protocolo. Después se realizó el acercamiento a la primera autoridad de cada una de las instituciones seleccionadas en el estudio de caso y se aplicó una entrevista, también se aplicó a un experto en proyectos de cooperación. Seguido de eso se analizaron los datos obtenidos en el programa Atlas TI, permitiendo obtener como resultado datos de la forma en la que cada universidad gestiona sus recursos. Para la creación de la propuesta se parte de tres pilares importantes: el análisis FODA, análisis estratégico y el desarrollo de la propuesta en la que se plantea la articulación de actores externos de quienes se reciben los requerimientos y a quienes se entregan los productos generados de los diversos procesos. La Empresa Pública se encuentra en la parte central brindando apoyo a través de la administración financiera de proyectos a las unidades productivas quienes son las encargadas de desarrollar los proyectos y entregar un producto final. Al final se plantea un modelo con una base legal, una estructura técnica y una estructura funcional que incluye la descripción de los procesos y procedimientos a seguir para desarrollar los proyectos.

Palabras clave: modelo, autogestión, cooperación, proyectos, universidades, actores.

ABSTRACT

In the present research work as a proposal, it was conducted an implementation of a model of self-management of resources for Universidad Estatal del Carchi due to the fact that in the situational diagnosis of the institution, strategies for maximizing economic resources from inter-institutional cooperation were identified. For the creation of the model, an analysis of the organic statute and the operational plan of the public universities and polytechnic schools of Ecuador was made. The analysis of data allowed to conduct a case study of the institutions that best manage their resources and have a high level of performance at the national level. Five pillars were identified and a product is delivered; Documentary analysis sheets are designed as a basis for the creation of the research instrument with its protocol. Afterwards, an interview was applied to the first authority of each of the institutions selected in the case study as well as to an expert in cooperation projects. Following that, the data obtained in the Atlas TI program was analyzed as a result it was shown the way in which each university manages its resources. The creation of the proposal is based on three important pillars: the SWOT analysis, strategic analysis and the development of the proposal in which the articulation of external actors from whom the requirements are received and to whom the products generated from the various processes are delivered. The Public Company is the backbone which provides support through the financial administration of projects to the productive units which are in charge of developing the projects and delivering a final product. At the end, a model is proposed with a legal basis, a technical structure and a functional structure that includes the description of the processes and procedures to follow to develop the projects.

Keywords: model, self-management, cooperation, projects, universities, actors.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está enfocada en proponer un modelo de autogestión de recursos para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi mismo que permita optimizar los gastos corrientes e invertir en gastos de capital y a su vez contribuya al cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad de la institución a través del desarrollo de programas y proyectos de cooperación interinstitucional.

El desarrollo de esta investigación cuenta con cinco componentes los cuales son: problema, revisión bibliográfica, metodología y presentación de resultados y discusión y la propuesta.

Capítulo I: El problema, aquí se detalla que la universidad no cuenta con un modelo que le sirva de guía para realizar administración financiera de proyectos y que este se encuentre articulado al manual de calidad de la universidad.

Capítulo II: Fundamentación teórica, en este apartado se detalla investigaciones ya realizadas relacionadas con el tema y a su vez los modelos de autogestión aplicables a instituciones de educación superior citando cuatro de ellos.

Capítulo III: Metodología, debido a que la investigación presenta un enfoque cualitativo se desarrolló un estudio de caso siendo esta una herramienta técnica de aprendizaje.

Capítulo IV: Resultados y discusión, a través de una tabla cruzada de datos se pudo identificar y discutir que cada universidad persigue objetivos y metas diferentes debido a su campo de acción, aunque lo que tienen en común es que buscan administrar financieramente y de manera sostenible los programas y proyectos que en su institución realizan.

Capítulo VI: Propuesta, aquí se describe la propuesta que se plantea a la institución que abarca la parte legal, la estructura funcional y la técnica.

Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones, se dan en función a los objetivos planteados en la investigación y el resultado obtenido.

I: PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Autogestionar recursos genera la posibilidad de la toma de decisiones para una adecuada gestión de las instituciones, Peiró, (2021) define la autogestión como un sistema perteneciente a una organización tanto social como económica donde las personas desarrollan sus actividades para una eficaz administración.

Según Gómez (2020) las universidades o escuelas politécnicas cuentan con autonomía y tienen la potestad de diseñar, aprobar y ejecutar el presupuesto de su institución por lo que también es libre de administrar y adquirir su patrimonio en función de los objetivos según las disposiciones de ley.

El presupuesto de estas instituciones según la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) proviene de las rentas establecidas del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario Politécnico (FOPEDEUPO) además del desembolso proveniente del Presupuesto General del Estado y las asignaciones que obtienen las universidades públicas por la gratuidad de la educación con matrículas, derechos y aranceles.

El presupuesto que el gobierno asigna a las universidades y escuelas politécnicas públicas del Ecuador según el Observatorio de Gasto Público los recursos que aquí se asignan van en función al número de estudiantes, costos por carreras, niveles, número de docentes y su nivel académico, la evaluación y acreditación. Adicionalmente se toma en cuenta los proyectos y resultados de los programas de investigación, producción científica y tecnológica y, por último, los servicios y programas relacionados con bienestar estudiantil, atención a docentes y el personal.

El gasto corriente y el gasto de capital según el informe de rendición de cuentas de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de 2019 y 2020 (ver ilustración 1) muestra que el gasto corriente supera al de capital mismo que resulta poco favorable, limitando a la inversión y ejecución de varios proyectos que van en beneficio de la comunidad universitaria.



Figura 2: Grafica de Gastos Corrientes y de capital de la UPEC 2020

NOTA: Datos tomados del informe anual de rendición de cuentas de la UPEC del año 2020.

En el 2020 el 76% de los gastos en la universidad pertenecen a los gastos corrientes mientras que el 24% son de capital. En la siguiente grafica se muestra el uso de los recursos en el año 2019 según el Informe de Rendición de Cuentas de la UPEC.

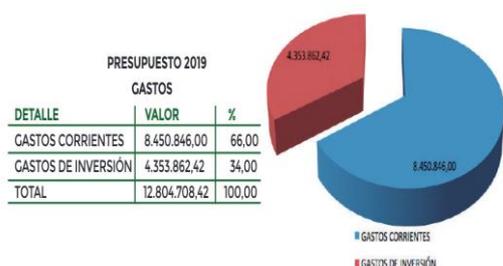


Figura 2 Grafica de Gastos Corrientes y de capital de la UPEC 2019

NOTA: Datos tomados del informe anual de rendición de cuentas de la UPEC del año 2019 y 2020.

En 2019 los gastos corrientes representaron el 66% del presupuesto y en 2020 el 76% aumentando en un 10% más. Esto viene a ser una desventaja porque reduce la capacidad de emplear los fondos en proyectos de inversión y retorno de recursos.

La UPEC al ser una institución pública, actualmente con una trayectoria de 16 años de vida institucional, especializada en la formación de profesionales a nivel de grado y posgrado en diez carreras de pregrado y once maestrías, las cuales se desempeñan en el campo de la investigación, la vinculación con la sociedad; fomentando la innovación y el desarrollo tecnológico. Para lo cual la institución de educación superior debe gestionar recursos por autogestión debido a que el presupuesto que le asignan anualmente y que estos se ocupan más en gastos corrientes que en los de

capital no permite que se invierta en proyectos con retorno de inversión como se muestra en las anteriores figuras.

Vinokur (2021) menciona que autogestionar es la gestión que uno hace para conseguir algo, se aplica en diferentes ámbitos relacionados a la economía, política, sociología y la cooperación, por lo tanto, se deben aplicar diferentes estrategias para la prestación de servicios, atención de requerimientos de actores externos con el fin de entregar un producto final.

A partir de lo antes mencionado es necesario el diseño del modelo de autogestión que permita la organización de las unidades productivas, agregadores de valor, gobernantes y habilitantes de apoyo formar parte de los procesos que de forma sistemática aportaren al cumplimiento del objetivo estratégico 7 del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2021 – 2025) que busca incrementar la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos que gestiona la universidad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La asignación presupuestaría a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi parcialmente cubre sus gastos por lo que obliga a esta ha autogestionar recursos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Al hablar de gestionar recursos financieros algunos expertos consideran que auto gestionar recursos es hacerlo por cuenta propia según Raquel (2019) esta es una forma autónoma de hacer las cosas y que además de eso la autogestión cuenta con diversas aplicaciones desde la economía hasta la cooperación incluyendo la política.

Para que la Universidad Politécnica Estatal del Carchi realice sus funciones con normalidad esta debe contar con dos fuentes de ingresos las cuales proviene del FOPEDUPO, el Presupuesto General del Estado, las asignaciones por ofrecer una educación de tercer nivel gratuita en la que incluye matrícula, derechos, aranceles. La otra fuente de ingresos es por autogestión esto quiere decir que la universidad debe trabajar en generar diferentes actividades para obtener dinero y con ello financiar parte de sus programas y proyectos.

Debido a que el presupuesto que le asignan anualmente no es suficiente para cubrir con los gastos corrientes y de inversión de la universidad, y que a su vez en los últimos años el gasto ha sido aproximadamente el 70% en gastos corrientes según datos del

informe de rendición de cuentas y apenas la diferencia en proyectos de inversión, razón por la cual deben realizar proyectos por autogestión mismos que les permiten obtener ingresos adicionales que les permita cumplir con sus objetivos institucionales planteados en el Plan Operativo Anual y el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Si la institución no genera actividades extras para generar ingresos podría no dar marcha a todos los proyectos de investigación, ciencia y tecnología que por obligación debe realizar para contribuir a la sociedad carchense y del país es por lo tanto se deben sumar esfuerzos como parte de la gestión administrativa de recursos permitiendo gestionar y fortalecer áreas estratégicas de la institución.

El desarrollo de un modelo de autogestión de recursos es un aporte fundamental y esencial para la UPEC ya que sirve de base para gestionar programas y proyectos de cooperación interinstitucional que contribuyen al desarrollo de esta, aplicando procesos y procedimientos más efectivos, que a su vez hacen que la universidad garantice una educación superior de mejor calidad y a su vez asegure el futuro de la comunidad universitaria como de la institución en sí.

1.4 OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Proponer un Modelo de Autogestión de Recursos que dirija y oriente acciones para el logro de recursos económicos en la UPEC.

1.4.2 Objetivos específicos

- Explicar el estado de situación actual de los procesos de autogestión en la UPEC identificando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a través de una matriz FODA.
- Estudiar profundamente a las instituciones públicas de educación superior, documentando procesos y evidenciando buenas prácticas en la ejecución de modelos de autogestión.
- Exponer la información del modelo desde la perspectiva filosófica, legal, técnica y funcional que permita la construcción de consenso en la UPEC a través de la Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad

1.4.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cómo explicar el estado de situación actual de los procesos de autogestión en la UPEC?
2. ¿Cómo estudiar a las instituciones públicas de educación superior?
3. ¿Cuál es la información del modelo desde la perspectiva filosófica, legal, técnica y funcional que permita la construcción de consenso en la UPEC a través de la Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad?

II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La investigación que se realiza actualmente bajo la modalidad del diseño de un modelo de autogestión de recursos para la UPEC, donde se mencionan algunos antecedentes que sirven como base o guía principal de la investigación, aportando a la metodología que se usa y a los resultados que se obtienen de los cuales se citan.

“La autogestión académica para el logro de la excelencia” Zamboni (2005) mismo que tiene como objetivo la autogestión académica según este artículo es la gestión de recursos para “Impartir información científica técnica y cultural del más alto nivel de calidad y excelencia atendiendo a las demandas y expectativas de la población y los demandantes de profesionales egresados”, por tanto, los resultados de esta investigación señalan que las instituciones de educación superior especialmente buscan auto gestionar recursos con la finalidad de incrementar su rentabilidad social.

“Los procesos de control en la gestión pública y su relación con los ingresos de autogestión en la Universidad Técnica de Ambato” Torres (2016). En este estudio se busca analizar los procesos de control de la Gestión Pública sobre los ingresos de autogestión de la Universidad Técnica de Ambato, esta investigación se basa en el análisis de los factores que inciden en los programas de ingresos de autogestión, en el que se resalta la importancia de cumplir con las normas de control en la gestión de los recursos provenientes de la fuente presupuestaria 002 correspondiente a autogestión.

“Implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera para el Instituto Superior Tecnológico de Cine de Actuación INCINE ubicado en la ciudad de Quito” Carrera (2021). La presente investigación relaciona la importancia de vincular el modelo de gestión de recursos con la planificación estratégica de la institución de tal forma que permita articular desde la gestión de indicadores plantados de las diferentes unidades que se relacionen con la gestión financiera de la institución.

“Un modelo de centro de servicios para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.” Mejía (2005). El objeto del estudio es crear un ente universitario capaz de autofinanciarse, brindando soporte académico y tecnológico

mediante la oferta de servicios profesionales y de capacitación de diversas carreras de la sede hacia los sectores empresariales y sociales, público o privado, para ayudarles a mejorar su gestión; de este estudio se recalca la necesidad buscar aliados estratégicos internos y externos que permitan la consecución de los objetivos relacionados a la generación de ingresos para la institución.

2.2. MARCO TEÓRICO

Esta investigación tiene su base teórica en conceptos de autogestión citado por Iturraspe, F. (1986) y Arvón, H. (1980) destacan la unión de dos palabras que provienen del término *servio - croata* que en el prefijo griego significa “*por sí mismo*” y que se traduce como *gestión*, en definitiva, Iturraspe (1986) y Arvón (1980) plantean la teoría de la autogestión como el proceso de administrar algo por sí mismo partiendo de la experimentación.

De la mano de la autogestión se encuentra la teoría de la organización conocida como Administración Científica de Taylor (1911) y más adelante la teoría de la empresa de Fayol (1949) en su obra Administración Industrial y Gerencial siendo este el impulso para la teoría administrativa por medio del arte de manejar personas.

Adicionalmente y en articulación a la teoría de autogestión propuesta por Iturraspe se incluye la teoría de la Calidad de Deming (1988), el cual define a la calidad como la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas para lograr la máxima utilidad del producto. El control de la calidad en la organización contribuye al mejoramiento de los procesos es por esta razón que Deming propuso las normas de control de calidad denominadas ISO, en este caso es pertinente citar la Norma ISO 9000.

A continuación, con base en las teorías de gestión se analizan conceptos como autogobierno y autogestión además de algunos modelos administrativos que se aplican en la Instituciones de Educación Superior:

2.2.1 Autogobierno

Es la capacidad de resolver tus propios asuntos, las propias necesidades y alcanzar los objetivos o deseos. El primer componente del autogobierno es la facultad de obrar o de tomar decisiones. Una persona con autogobierno debe siempre estar informado o tener conocimiento de causa para poder tomar decisiones, debe tomar en cuenta los elementos beneficiosos que le aportaran su decisión como las consecuencias. La

capacidad de decisión requiere voluntad debido a que se debe llevar a la práctica, el papel de autogobierno no está ligado a la inteligencia sino a la voluntad además de contar con los medios materiales para la ejecución con el fin de que no exista gran número de obstáculos, por último requiere un análisis individual y personalizado. Santos (2009).

2.2.2 Autogestión

A diferencia del autogobierno la autogestión es la capacidad de hacer trabajos colectivos no individuales, predomina el liderazgo y gestión de procesos. Méndez (2006) se refiere a la autogestión como la construcción social de resultados de un proceso capaz de generar acciones y soluciones aceptables para todos los individuos y grupos que participan en ella.

Una vez identificada la diferencia entre autogobierno y autogestión y los respectivos conceptos se identificaron los siguientes modelos de gestión.

2.2.3 Modelo de Gestión Empresarial de Mintzberg

El modelo Mintzberg fue desarrollado en 1979 por el docente canadiense Henry Mintzberg, el cual es utilizado para describir las estructuras y organización de las empresas que pretende ser una guía para comprender, clasificar y diseñar la estructura de una organización (Garrido, 2017). En el estudio del modelo, se encuentran dos premisas que son clave para entender el funcionamiento; la división del trabajo y la coordinación de las tareas con el fin de alcanzar las metas propuestas, sin importar cuales sean (Pacheco, sf), para que de esta forma le permita maximizar la eficiencia y productividad dentro de la empresa.

De tal manera cuando se procede a definir la organización de una empresa debe realizarse una selección de los elementos que la conformarán de tal forma que exista una armonía, una consistencia, una coherencia entre la organización consigo misma y en relación con su entorno (Garrido, 2017).

El modelo de Mintzberg se centra en definir los elementos que deben formar parte de la organización, seleccionando aquellos que permitan una coherencia y armonía entre su entorno y entre la organización en sí (Pacheco, sf). Dichos elementos son:

Cumbre estratégica: representa lo más alto de la jerarquía de la organización, y está formada por el director y las autoridades más significativas, así como todo aquel personal que les presta apoyo directo. A ellos les corresponde una visión global de la

empresa, la definición de los objetivos de la organización, la relación institucional y con el entorno de la organización, etc.

Línea media: formada por los gerentes, supervisores y responsables cuya posición en la empresa se encuentra entre la más alta dirección y el núcleo operativo. Su papel es el de asignar las tareas a aquellos cuyo papel es la ejecución de estas con el objeto de alcanzar los objetivos definidos por sus superiores.

Estructura técnica o tecno estructura: su papel es el de estandarizar los procesos de trabajo, diseñando su planteamiento formal y su control. El departamento de recursos humanos, por ejemplo, forma parte de esta estructura técnica.

Núcleo de operaciones: formado por el grueso de la organización, consiste en el conjunto de operarios que realizan las tareas de producción o de provisión de servicios, por lo que sus funciones, en última instancia, son las que mantienen viva a la organización.

Personal de apoyo: compuesto por todo el personal y unidades que ofrecen servicios y que realizan funciones para con la organización sin pertenecer a su estructura operacional. Un ejemplo de ello puede ser el servicio de cafetería, el personal de seguridad, etc. (Garrido, 2017).

Así pues, cada organización puede estructurarse siguiendo distintas "Configuraciones" planteadas por Mintzberg, (Garrido, 2017) dichas Configuraciones se distinguen entre ellas por el peso y las relaciones que se dan entre los distintos elementos que forman las organizaciones. Mintzberg señala cinco modelos organizacionales:

Estructura simple: se trata de un modelo flexible e informal, idóneo si tienes una empresa pequeña o mediana. Se basan en la supervisión directa del director general o de otros miembros de la cumbre estratégica.

Burocracia mecánica: este modelo, cuya base se encuentra en la estandarización de procesos de trabajo, busca reducir hasta el máximo exponente toda incertidumbre mediante un control burocrático exhaustivo de sus procesos. Se asocia con empresas cuyo trabajo es repetitivo, rutinario y por regla general simple.

Burocracia profesional: la base de esta configuración es la estandarización de destrezas y conocimientos de sus trabajadores. Las universidades o los hospitales pueden ser ejemplos ilustrativos de dicha Configuración.

Forma divisionista: La forma divisionista es una configuración que separa grupos autónomos, donde cada uno de estos cumple una función específica. Los diferentes grupos están coordinados por una única dirección centralizada. Es común ver este tipo de organización en empresas multinacionales o grupos de empresas (Pacheco, sf).

Adhocracia: se trata de organizaciones altamente flexibles formadas por profesionales expertos que trabajan conjuntamente, coordinados, dispersos en toda la estructura. La autoridad se mueve, se traslada, constantemente, y generalmente están formadas por pequeños equipos que maximizan su rendimiento trabajando como unidades únicas.

El trabajo de Mintzberg marcó un antes y un después en lo referente a la organización de las empresas. Seguro que conoces empresas que se adecuan en mayor o menor medida a una de sus cinco Configuraciones, e incluso es posible que seas capaz de identificar organizaciones cuya estructura se asemeje a más de una o de dos Configuraciones. El mismo autor ya apuntó esa posibilidad (Garrido, 2017).

2.2.4 Modelo Administrativo

Según Iborra (2008). En la estructura administrativa se muestran los niveles de jerarquía de cada puesto que la conforma; y a su vez también se establecen niveles y unidades que dependen y están sujetos a la autoridad y responsabilidad. De manera más concreta se puede resumir que la estructura administrativa separa todos los órganos que conforman una institución para que se tengan más claro sus actividades a realizar y tareas a manejar.

Nivel directivo: hace referencia al consejo directivo el cual está integrado por el Rector, Vicerrector y tres Vocales elegidos por la Junta General, mediante votación uninominal, de entre aquellos docentes que reúnan los mismos requisitos para ser Rector

Nivel de apoyo: esta la secretaria general quien es la encargada emitir y certificar los documentos oficiales.

Nivel de operativo: desde cualquier ámbito laboral está integrada por el vicerrector o dirigente en cual se encarga de coordinar y supervisar, el cual tiene con objetivo analizar e informar sobre la planificación, organización, ejecución y administración de proyectos y servicios beneficiosos.

Nivel asesor: Es la comisión que tiene la facultad de planificar y ejecutar la autoevaluación institucional de acuerdo con el reglamento interno y demás normas vigentes en dicha organización.

El nivel administrativo cuenta con varias estructuras iniciando por la estructura organizacional en la cual impone un nivel jerárquico y la estructura organizacional por la que están compuestas las empresas.

El organigrama estructural se define como la representación gráfica de la estructura orgánica donde se refleja de forma esquematizada las unidades que lo integran, su relación, sus niveles jerárquicos y sus niveles de comunicación. Harold. (2007).

Medina, M. (2021) menciona que en una organización las políticas son las directrices que se dicen, se entienden y se acatan por los miembros de la organización concentrándose en ella las normas y responsabilidades de la institución.

Otro elemento del modelo administrativo según Quirioa, (2021), principios son guías que inspiran en la vida de una organización son ciertos valores y creencias que norman el funcionamiento de una empresa, generalmente estos se convierten en conceptos, costumbres, actuaciones y actitudes que generan cierta ventaja competitiva. Estos principios están determinados por la parte filosófica de la empresa que no puede ser modificada.

En cuanto a los procedimientos Orellana, P. (2021) define que el procedimiento es aquel movimiento efectivo de recursos tanto financiero, como técnico y humano que todos en conjunto dan funcionamiento a la organización. Además de esto es el sustento de los sistemas de tecnologías e información.

Los valores corporativos según Corvo, H. (2021) define a los valores de una empresa como a los principios operáticos o filosofías fundamentales que rigen el comportamiento interno de la empresa de igual manera la relación que hay con sus clientes y accionistas.

Ramos (2018) al manual de funciones como un documento formal en el cual se especifica las diferentes funciones de los puestos de trabajo en la organización. Para el análisis de los puestos de trabajo expertos idearon el diagrama de flujo para con ello analizar el proceso.

Paspuel, A., Chalá, O. & Jeyson, A. (2016). Se refiere a los procedimientos financieros como el control riguroso de sus ingresos y egresos, además de todos los procesos

contables y financieros que realiza la empresa que ayuda en la toma de decisiones sobre el de la mismo.

2.2.5 Modelo ISO 9000

La Organización Internacional de Normalizada (ISO) es una de las organizaciones internacionales no gubernamentales que tiene como finalidad compartir conocimientos y desarrollar normas internacionales voluntarias. Esta empresa es la encargada de elaborar normas y guías internacionales que funcionen en todas los campos e industrias con el único objetivo de agilizar el intercambio de bienes y servicios a través de la cooperación científica, económica, tecnológica e intelectual en todo el mundo.

La calidad es uno de los puntos de evaluación que en los últimos años en las empresas por medio de la conformación de manuales de funciones, procedimientos y requerimientos que los empleados y miembros de la organización para sus proveedores, pero esta no sucede de la misma manera con los clientes ya que debe adaptarse a sus requerimientos.

A partir de las múltiples necesidades de los clientes se buscó por medio de las normas ISO crear los sistemas de calidad por lo que en 1987 se publicó la primera edición de las normas ISO 9000, desarrollada por el Subcomité 2 del Comité Técnico No. 176. Según (Escuela Europea de Excelencia, 2014). Con la finalidad de mantener un control de calidad.

2.2.5.1 La norma ISO 9001

Esta norma fija principios de gestión de calidad que contribuye a que la organización para controlar y mejorar su rendimiento encaminado a la eficiencia y la excelencia de los productos o servicios que se entregan al cliente. (Universidad Continental, 2017).

Las normas ISO presentan siete principios de gestión de la calidad los cuales son:

El enfoque al cliente o también conocido como customer centric (En Ingles) de la cual se define como una estrategia que tiene la finalidad de alinear la cultura, la logística, procesos, comercialización y la tecnología de una empresa alineada a las necesidades y deseos de los clientes, es por esta razón que la organización se debe poner en el lugar de sus consumidores para poder entender estas necesidades con la finalidad de agregarle más valor a sus bienes y servicios y con ello generar una

experiencia de marca que se convierta en cliente feliz y satisfecho (Salinas, R. 2008). El mantener un enfoque al cliente bien estructurado y desarrollado crea relaciones y lasos estrechos, sólidos y duraderos entre las empresas, sus clientes y consumidores.

Según la (Escuela Europea de Excelencia, 2020) la norma ISO 9001 el liderazgo es disponer de ese compromiso y sacrificio en función de las necesidades de los clientes que la organización debe atender ya que debe tener en cuenta los deseos de todos y cada una de las partes interesadas, el beneficio que se obtiene de esta norma es que busca mantener motivado al personal con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas de la organización en cuanto a la calidad y satisfacción del cliente.

(Gonzalez, H. 2015) menciona que los involucrados o personas competentes deben estar en constante capacitación y adquisición de conocimiento de todas las competencias y roles que desempeña cada uno con el fin de mejorar la capacidad de crear y ofrecer valor agregado a los clientes, existen varias acciones que puede adoptar la empresa que esta norma admite las cuales son: comunicarse con las personas con la finalidad de generar comprensión y contribución individual, incentivar a la colaboración a lo largo de la organización, proporcionar el dialogo abierto para compartir los conocimientos y experiencias que cada miembro de la organización, la capacidad de mejorar el desempeño de su estructura organizativa, fomentar a la autoevaluación frente a los objetivos y metas de la organización y por ultimo llevar a cabo evaluaciones de satisfacción a las personas de su trabajo, comunicar los resultados y tomar acciones apropiadas.

El enfoque de procesos este paso se logran resultados consistentes y predecibles siendo más eficaces y eficientes de acuerdo con las actividades que se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan entre sí, algunas de las acciones que la norma permite adaptar y que se pueden tomar en cuenta son: la definición de los objetivos del sistema y que estos sean medibles y alcanzables, el establecimiento de la autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas de manera interna y externa en la organización. (Gonzalez, H. 2015) Si bien es cierto los puntos que se trataron anteriormente son válidos para ajustar, también se debe determinar las interdependencias de procesos y sus efectos que podría tener al momento de realizar modificaciones en los distintos procesos individuales del sistema, por último, se debe administrar los procesos y su relación con el sistema que se busca lograr.

La mejora continua Según Seminario, M. (2020) en una organización exitosa siempre debe mantener un enfoque hacia la mejora continua con el fin de promover los objetivos que garanticen esta mejora en todos los niveles de la organización, además de educar y formar personas capaces de desempeñar cualquier papel en la organización y que estos estén en la capacidad de aplicar herramientas y metodologías básicas que permitan evidenciar los objetivos de mejora, después se debe desarrollar e implementar diferentes procesos que permitan implementar proyectos de mejora. La integración de las diferentes consideraciones de mejora en el desarrollo de los productos y la prestación de los servicios puede incluso ser mejorados en todas sus etapas y procesos, por último, se debe reconocer las oportunidades de mejora que se presenten en la organización.

Tomar decisiones basada en la evidencia para Jiménez (2014) .Las decisiones que se basan en el análisis y evaluación de los datos e información histórica que la empresa posee son más propensos a producir resultados deseados, las acciones que permite la norma que se lleven a la práctica es determinar, medir y monitorear los diferentes indicadores claves que permiten conocer el desempeño de la organización, el proveer de los datos necesarios y que se encuentren disponibles para las personas participantes, con ello, se asegura que los datos y la información que se facilitó sean los suficientemente precisas, confiables y fiables ya que permitirá analizar y evaluar los datos que se han obtenido por medio del uso adecuado de los métodos previamente establecidos, esto permite asegurar que las personas son aptos para analizar y evaluar los datos según las necesidades, a partir de ello se toman las decisiones y acciones basadas en la evidencia, la experiencia y la intuición.

La gestión de relaciones según Rendon (2019) el éxito sostenido en una organización se debe garantizar a partir de la gestión de las relaciones entre los involucrados en este caso proveedores o el entorno social más cercano. Algunas de las acciones pueden desarrollar es la determinación de los/las interesadas y la relación con la organización además de eso gestionar con los mismos las prioridades. El establecer relaciones que mantengan un equilibrio debe ser a corto plazo con consideraciones a largo plazo. Se genera y comparte información de conocimiento de los recursos con las partes interesadas participando ya que a partir de allí se mide el desempeño y se genera la retroalimentación de acuerdo con lo que proceda y que proporcione iniciativas de mejora con la finalidad de desarrollar una colaboración con el fin de mejorar las actividades de los proveedores, socios y demás interesados.

El modelo ISO 9000 en cuanto a la implementación en una institución de educación superior se debe tomar en cuenta que los estudiantes (Clientes) juegan un papel fundamental en la aplicación de este modelo ya que asegura que al ser implementado se garantizan estándares de calidad tanto para el pregrado y el post grado.

2.2.6 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Este modelo fue implementado en el año de 1999 por la fundación iberoamericana para la gestión de la calidad (FUNDIBEQ). Esta es una institución que está apoyada y constituida por algunas empresas sin fines de lucro, debido a que estas promueven el desarrollo de la gestión global de la Calidad en el ámbito Iberoamericano.

Liderazgo y Estilos de Gestión según Riquelme (2021) el liderazgo y estilos de gestión son dos términos completamente diferentes ya que en su metodología y estilo de gestión son de estilos diferentes, aunque el éxito de una empresa depende de ambos. Como empresa deben aprender a equilibrar estas dos acciones de trabajo continuo ya que se debe tener una cuidadosa selección del personal que se va a contratar con el fin de buscar activamente aquellos que mantienen un alto potencial en liderazgo ya que se deben exponer a situaciones profesionales óptimas para desarrollar ese potencial.

Para (Dolande, F. 2021) las políticas son planes, criterios y practicas previamente seleccionadas para alcanzar un objetivo determinado, haciendo referencia a las diferentes directrices sobre las que actúan para lograr un objetivo ya establecido. La estrategia es las acciones que ya se encuentran encaminadas a el logro de objetivo, estas muestran el camino y los pasos a seguir para lograr este fin.

Peiro, (2020), menciona que el desarrollo de las personas es un proceso donde los individuos se centran en descubrir aspectos relevantes que serán llevados a la práctica con el objetivo de mejorar su salud, virtudes, talentos y capacidades con el fin de equilibrar el cuerpo y la mente. El desarrollo personal se lo denomina el proceso de transformación donde cada persona decide cambiar lo malo por algo bueno a partir de una autoevaluación con el fin de hacer su vida mucho más plena. En la organización esto es sumamente importante desarrollar estas habilidades entre los trabajadores ya que permite el desarrollo continuo.

Según la Hernández (2010). Las alianzas y los recursos son los que permiten a la empresa planifique y gestione alianzas externas, con el fin de gestionar los

proveedores, recursos internos que apoyen a la estrategia con políticas de financiamiento eficaz de los procesos. Estas alianzas y recursos se basan en tres tipos de recursos los cuales son:

- *Eficacia*: es lograr de mejor manera los objetivos previamente establecidos.
- *Economía*: es el consumo mínimo de recursos previos.
- *Eficiencia*: optimizar recursos para alcanzar objetivos.

Si bien es cierto un cliente es una persona o entidad que compra bienes y servicios o que paga por adquirirlos de una empresa o persona natural. Por lo tanto, los clientes cada vez se han vuelto más exigentes en la satisfacción de sus necesidades y deseos, es por esta razón que quienes ofertan deben tomar en cuenta este punto con el fin de generar valor agregado y diferenciarse como marca de las demás competidores. (Quiroa, 2021) a.

(Quiroa, 2021) b. El análisis de los resultados de los clientes se basa netamente en encuestas o entrevistas de satisfacción el cual se prevé comprobar mediante informes de resultados que permitan evidenciar cuanto se ha cumplido con los objetivos y metas relacionados con el cliente y el proceso de ventas.

Pérez, (2016) menciona que el desarrollo de las personas en la empresa es un factor esencial y de gran importancia en la gestión del capital humano ya que permite transformar la información a conocimiento. Clark (2017) dice que el desarrollo humano a enriquecido a las personas, aunque no en la misma medida, aunque en muchos casos esto no suceda. Por lo tanto, si se desea que en la organización si se busca que esta esté en desarrollo es sumamente importante que sea conjunta.

Los resultados que se obtienen al momento de promover el bienestar en la sociedad como parte del rendimiento de los ciudadanos, el promover espacios de bienestar en el trabajo supone una mejora en el rendimiento lo que en el trabajo se conoce como sinergia del bienestar – productivo sostenible. (Minujin & Bagnoli, 2016) a.

III: METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1 Enfoque Cualitativo

El enfoque que se usó en la investigación fue cualitativo por medio del cual se buscó estudiar a las universidades y escuelas politécnicas superiores a través de sus estatutos en su campo de acción a partir de ello se seleccionó las que contribuyeron con información esencial para el diseño de la propuesta de modelo de autogestión para la UPEC, para ello se desarrolló un estudio de caso como cita Sampieri su libro de metodología de investigación resulta apropiado desarrollar estudios de caso o fenómenos por medio de una muestra no probabilística.

Para el despliegue del estudio se usó tres tipos de investigación empezando por:

3.1.2 Tipos de Investigación

La investigación bibliográfica, sirvió para reunir toda la documentación necesaria para el diagnóstico de modelos de autogestión exitosos, además de analizar los estatutos de las universidades y escuelas politécnicas públicas del Ecuador y se seleccionó adecuadamente los casos de estudio.

En segunda instancia se usó la investigación exploratoria ya que después de la revisión de documentos como planes operativos y planes estratégicos de las universidades se realizó el instrumento de recolección de información más específica o que en los documentos no se encontraban.

Por último, la investigación descriptiva sirvió para describir en el modelo los micro y macroprocesos agregadores de valor y que contribuyen con la obtención de recursos.

3.1.3. Estudio de caso

El objeto de estudio de esta investigación comprendió a siete universidades y escuelas politécnicas públicas del Ecuador detalladas como un estudio de caso, del cual se tomaron como referencia a universidades que tiene procesos y procedimientos establecidos relacionados con la transferencia tecnológica,

proyectos de vinculación e investigación, empresa pública y relaciones internacionales a través de la cooperación.

Estos establecimientos pertenecen a instituciones de educación superior con un alto ras de rendimiento a nivel nacional y que mantiene categorías con denominación "Acreditada" según el CACES (Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior). Los ejes que se toman en cuenta en esta evaluación son: innovación, docencia, vinculación con la sociedad y condiciones institucionales; a partir de los cuales se evaluaron el cumplimiento de 20 estándares.

Tabla 1
Matriz de Población del estudio de caso

Nombre	Siglas	Año de creación	Clasificación CACES
Escuela Superior Politécnica del Litoral	ESPOL	1958	Acreditada
Universidad Técnica de Cotopaxi	UTC	1995	Acreditada
Universidad Técnica del Norte	UTN	1986	Acreditada
Universidad de las Fuerzas Armadas	ESPE	1922	Acreditada
Universidad Politécnica Estatal del Carchi	UPEC	2006	Acreditada

Nota: Esta tabla comprende a las universidades que dieron respuesta al acercamiento fue importante dar a conocer la calificación según el CACES.

Tabla 2
Matriz de criterios de selección de las Universidades y Escuelas Politécnicas

Elemento	Descripción
Empresa Pública	Es creada con el fin de proveer bienes y servicios, que generan soluciones creativas, innovadoras y confiables, basándose en la investigación y el conocimiento de cada universidad.
Transferencia Tecnológica	Permite a las instituciones gestionar con mayor calidad, eficacia y eficiencia los servicios y recursos.
Investigación	Formó parte de esta selección porque son todos aquellos esfuerzos que cada institución realiza para inscribir los nuevos conocimientos producidos en indagaciones técnicas y metodológicas.
Relaciones Internacionales	La cooperación internacional formó parte de este análisis por diferentes componentes donde se analizó la evolución y dinámica de la sociedad internacional en la generación de alianzas.
Vinculación con la sociedad	Es el proceso interactivo por medio del cual las universidades se proyectan socialmente para invertir en la solución de problemas que se generan en la comunidad, adicionalmente se brindan conocimientos prácticos y humanos para la formación de profesionales.
Centro de Postgrados	La educación en el país es gratuita hasta tercer nivel, considerando que la oferta de posgrado genera recursos por la prestación de los servicios de educación de cuarto nivel

Nota: En esta tabla se muestra el por qué se seleccionaron los estudios de caso.

3.2 Idea a defender

La propuesta de modelo de autogestión de recursos para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi contribuirá de manera eficiente a la gestión administrativa – financiera.

3.3 Definición y Operacionalización de variables

El modelo de autogestión fue un mecanismo o una guía que los diferentes procesos o medios operativos por los cuales las empresas o instituciones gestionan sus recursos.

Tabla 3

Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENCIÓN	COMPONENTES	FUENTE
Modelo de Autogestión de Recursos	Modelo ISO 9000	Enfoque al cliente	Entrevista y Ficha de Análisis documental
		Liderazgo	
		Compromiso de las persona	
		Enfoque de procesos	
		Mejora Continua	
	Modelo de Gestión Empresarial Mitzberg	Toma de decisiones basada en la evidencia	
		Gestión de las relaciones	
	Modelo Administrativo	Cumbre Estratégica	
		Línea Media	
	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	Estructura Técnica o Tecno estructura	
Núcleo de Operaciones			
Personal de Apoyo			
Estructura Organizacional.			
Políticas			
Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	Principios		
	Procedimientos		
	Valores Corporativos		
	Manual de Funciones		
	Procedimientos		
	Liderazgo y estilos de Gestión		
	Políticas y estratégicas		
	Desarrollo de Personas		
Alianzas y Recursos			
Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	Clientes		
	Resultados de los clientes		
	Resultados del desarrollo de las personas		
	Resultados de la Sociedad		
	Resultados Globales		

Nota: En esta matriz se especifican los modelos que forman parte de la investigación con sus respectivos elementos.

3.4 MÉTODO UTILIZADOS

El método inductivo permitió pasar de lo general a lo particular en este caso fue la identificación de los cuatro modelos de los cuales se seleccionó el modelo administrativo ya que fue el que mejor se ajustaba a las necesidades y operaciones que realiza la universidad para gestionar sus proyectos

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En esta investigación se aplicó dos tipos de instrumentos de recolección de información la primera fue la entrevista la cual se dividió en dos, la primera aplicada

a un experto en temas de proyectos, obtención de recursos y cooperación nacional e internacional y el segundo fue a directores del área de planificación de las diferentes universidades objeto de estudio en la investigación.

El segundo instrumento fue la ficha de análisis documental misma que sirvió para recopilar documentos como planes estratégicos y planes operativos que sirvan de base e información preliminar que fue complementada con las entrevistas.

3.5.1 Trabajo de Campo

En primera instancia para hacer el trabajo de campo se realizó la respectiva revisión de los estatutos orgánicos de las 29 universidades y escuelas politécnicas del Ecuador para los cuales se seleccionó las que mejor cumplían con los criterios de evaluación del instrumento. Después se realizó las fichas de análisis documental (Ver anexo número 4) las cuales constan de información como: nombre de la empresa pública y los tramites o servicios que en ella se realizan o se brindan, adicionalmente los proyectos de vinculación e investigación, las relaciones internacionales y los procesos o proyectos que involucran la transferencia tecnológica.

Después del acercamiento con cada uno de los rectores de las universidades que formaron parte de este estudio, se enviaron oficios desde decanato del cual progresivamente se tuvo respuesta y cada rector delegó a un funcionario apto para brindar la información necesaria y requerida, previamente se les envió el protocolo de la entrevista para la respectiva designación.

Una vez hecho el acercamiento se coordinó la fecha y hora en la que se generaría las entrevistas vía zoom debido a que por la pandemia no se podía realizar presencialmente por lo que se solicitó el previo permiso para grabar y después transcribir, de esta manera se obtuvo la base de datos plana para procesar los datos en el software Atlas TI.

3.5.1.1 Tratamiento de los datos

A partir de la aplicación del instrumento de investigación (Entrevista) (ver formulario 001 y 002) se transcribió los audios se guardó la información en PDF para ser procesado en el software Atlas TI. La herramienta técnica contribuyó con la organización, análisis e interpretación de datos cualitativos, agrupando grandes cantidades de información en formato digital.

En esta práctica herramienta se realizó en primer lugar la separación de párrafos o ideas principales en citas, esto con la finalidad de extraer información importante y que sea más fácil la codificación, tomando en cuenta el método (Deductivo e Inductivo)

Una vez que se realizó el proceso de selección de palabras claves se procedió a crear las respectivas codificaciones como se muestra en la siguiente figura.

- ESPE

A través de la Empresa Pública ESPE INNOVATIVA EP, se han realizado diferentes proyectos con Instituciones del Estado donde existe el componente de transferencia de Tecnología por ejemplo el proyecto RECUPERACIÓN DEL SISTEMA DE RADARES SKYGUARD DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL ECUADOR, con este proyecto se logró la transferencia de tecnología de los docentes investigadores de la Universidad de las Fuerzas Armadas a Fuerzas Armadas, recuperando cuatro radares Skyguard que sirven para el control aéreo de la nación.

2:58 A través de la E...

Figura 3 Citas libres o ideas principales

NOTA: Creada de acuerdo con las ideas principales

Aquí se seleccionó los conceptos o las palabras significativas que en metodología inductiva se lo conoce como conceptos que a su vez se traduce como códigos. El siguiente paso fue crear las citas generando códigos mismos que representan conceptos encontrados en las citas como se muestra a continuación, cabe recalcar que estos deben guardar relación.

A través de la empresa pública con los excedentes estamos financiados los proyectos estratégicos para la Universidad el primer proyecto es una inversión de más o menos 1.5 millones de dólares en nuestro proyecto emblemático que es el Centro de Investigaciones marinas y costeras del Ecuador que está ubicado en San Pedro que es el laboratorio más grande que existe en la costa del Pacífico para estudios de maricultura en particular camarón, concha, etc.

2:6...

- ◆ Empresa Pública
- ◆ Estrategicos
- ◆ Exedentes
- ◆ Financiar
- ◆ Proyectos
- ◆ Universidad

Figura 4 Citas con codificaciones

Nota: Creada en función de las ideas más importantes

El siguiente paso fue la codificación de conceptos dando una definición clara y precisa a cada código parecido a un glosario de términos a fin de crear categorías que surgen de la misma cita o párrafo, a partir de ello se creó un vínculo de asociatividad entre códigos con el fin de conocer la densidad de cada código formando una red de conexión entre códigos. Este fue el último paso donde se

conoció la información más importante y relevante que sirvió para presentar los resultados y discusión.

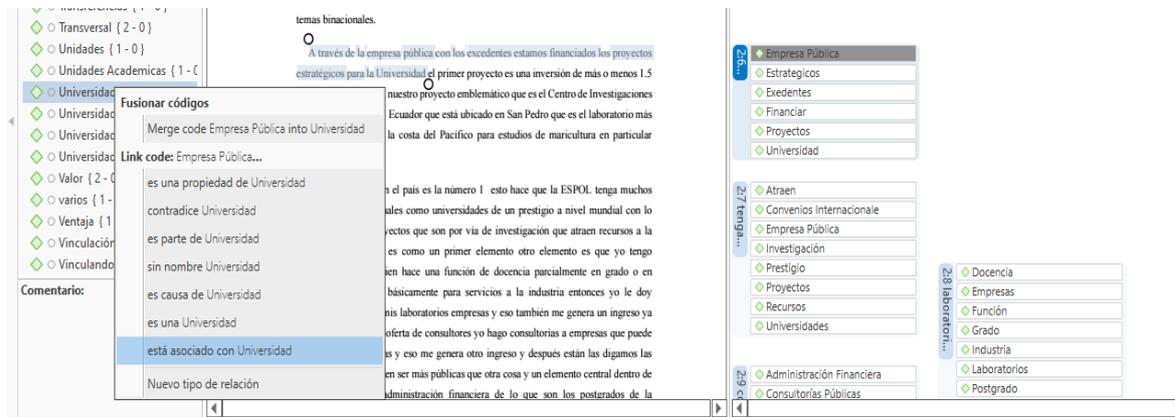


Figura 5 Relación de códigos

NOTA: Creado de acuerdo a los conceptos que representan cada código y la relación existente

IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis cruzado es un instrumento que permite obtener resultados más robustos acerca de lo que se está estudiando. El análisis permite que se extraigan conclusiones cruzadas sobre modelos de autogestión implementados por las universidades objeto de estudio que según autores como Iturraspe (1986), Arvón (1980) y Chiavenato (2007) es el conjunto de acciones orientadas a la planificación, organización, coordinación y control en una institución, misma que las universidades y escuelas politécnicas ejecutan en sus modelos tanto de gestión como autogestión algunos ejemplos se citan en los antecedentes investigativos entre ellos el "Proceso de control en la gestión pública y su relación con los ingresos de autogestión de la Universidad Técnica de Ambato" teniendo como objetivo el análisis de los programas de ingresos por autogestión que resalta el cumplimiento de las normas de control en la gestión de recursos.

Un experto en desarrollo de proyectos de cooperación de la Universidad Técnica del Norte mencionó que el mayor impacto se obtiene por medio de la participación de las diferentes instancias a través de actores multi actor y multinivel, mismo que significa que son varios actores los que intervienen en la sociedad civil, sociedad organizada, empresa pública y empresa privada.

Antes de abordar el proceso por el cual las instituciones públicas de educación superior se manejan para realizar autogestión se procedió a hacer un análisis FODA y un análisis estratégico que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la UPEC con el fin de determinar las necesidades que posee la institución por medio de esta herramienta se estudia la situación actual de la UPEC sus características internas y su situación externa por medio de una tabla cruzada permitiéndole generar estrategias de competitividad ante otras instituciones de educación superior que ofrecen el mismo servicio o algo parecido.

Tabla 4
Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Gestión de buenas relaciones nacionales e internacionales por parte de las autoridades. Posicionamiento de la marca institucional. Modelo de gestión vigente que plantea estrategias de autogestión. Unidades productivas en diferentes departamentos.	Generación de proyectos por autogestión con organizaciones nacionales e internacionales. Gestión de alianzas estratégicas con cooperantes. Ausencia de Universidades Públicas que oferten servicios mediante sus unidades productivas. Actores externos locales y provinciales que acuden a la Universidad para solicitar servicios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
No cuenta con la unidad de proyectos. No contar con procedimientos bien definidos. Débil articulación de las unidades productivas. Ausencia de procesos que permitan definir las funciones de las unidades productivas. Débil direccionamiento de los líderes de las Unidades que impulsen la autogestión. Débil seguimiento a las metas planteadas que aporten a la autogestión.	Competencia generada por empresas públicas de otras universidades especialmente para la prestación de servicios fuera de la provincia. Políticas públicas que amenazan la gestión de recursos.

NOTA: Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la universidad.

En la matriz de análisis FODA y estratégico se pudo conocer que la universidad lo que necesita es obtener mayor cartera de cooperantes para obtener recursos actualmente ha estado trabajando con algunas instituciones se cita al Programa mundial de Alimentos obteniendo recursos a través de los fondos de adaptación y por ende le permite ser más competitiva ante otras Instituciones de Educación Superior.

La mayor fortaleza identificada en la UPEC es que cuenta con unidades productivas bien definidas en cada dependencia y que estas a su vez gestionan actualmente proyectos de cooperación interinstitucional tal es el caso del convenio de cooperación que mantienen con el Programa Mundial siendo participe del Fondo de adaptación al cambio climático, esto genera la oportunidad de trabajar en varios proyectos a fin de obtener ingresos no reembolsables. Una de las debilidades con las cuales hay que fortalecer y que viene a ser necesario es que no cuenta con la unidad de proyectos actualmente por y en si la aprobación de los proyectos se da desde la Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.

Tabla 5
Análisis de estrategias

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1: Gestión de buenas relaciones nacionales e internacionales por parte de las autoridades.</p> <p>F2: Posicionamiento de la marca institucional.</p> <p>F3: Modelo de gestión vigente que plantea estrategias de autogestión.</p> <p>F4: Unidades productivas en diferentes departamentos.</p>	<p>D1: No cuenta con la unidad de proyectos.</p> <p>D2: No contar con procedimientos bien definidos.</p> <p>D3: Débil articulación de las unidades productivas.</p> <p>D4: Ausencia de procesos que permitan definir las funciones de las unidades productivas.</p> <p>D5: Débil direccionamiento de los líderes de las Unidades que impulsen la autogestión.</p> <p>D6: Débil seguimiento a las metas planteadas que aporten a la autogestión</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
<p>O1: Generación de proyectos por autogestión con organizaciones nacionales e internacionales.</p> <p>O2: Gestión de alianzas estratégicas con cooperantes.</p> <p>O3: Ausencia de Universidades Públicas que oferten servicios mediante sus unidades productivas.</p> <p>O4: Actores externos locales y provinciales que acuden a la Universidad para solicitar servicios.</p>	<p>FO1: Establecer mecanismos de gestión de relaciones nacionales e internacionales para incrementar el número de proyectos por autogestión.</p> <p>FO2: Ofrecer productos y servicios a través de las unidades productivas con el fin de posicionar la marca institucional.</p> <p>FO3: Incrementar las alianzas estratégicas con cooperantes para el desarrollo de objetivos de cooperación internacional.</p> <p>FO4: Implementar el modelo de gestión vigente que plantea estrategias de autogestión.</p> <p>FO5: Incrementar las alianzas estratégicas con socios cooperantes a través de las unidades productivas.</p> <p>FO6: Gestionar la prestación de servicios a actores externos, locales y provinciales que acuden a la universidad para adquirirlos.</p>	<p>DO1: Crear la unidad de proyectos con el fin incrementar los proyectos de autogestión que no se puedan canalizar a través de vinculación e investigación.</p> <p>DO2: Contar con manuales, guías o normativas de procesos y procedimientos ya establecidos para poder desarrollar los proyectos de autogestión en las diferentes unidades productivas identificadas para la obtención de recursos.</p> <p>DO3: Articular las unidades productivas de los diferentes departamentos de la universidad, con la Empresa Pública a través de convenios que permitan la gestión administrativa y financiera eficiente.</p> <p>DO4: Definir claramente los procesos y funciones que cumple cada unidad con el fin de brindar un excelente servicio a aquellos actores que visitan la universidad a adquirirlos.</p> <p>DO5: Fortalecer el direccionamiento por parte de los líderes de las unidades para con ello incrementar los proyectos que se realicen por autogestión.</p>	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
<p>A1: Competencia generada por empresas públicas de otras universidades especialmente para la prestación de servicios fuera de la provincia.</p> <p>A2: Políticas públicas que amenazan la gestión de recursos.</p>	<p>FA1: Consolidar relaciones nacionales e internacionales con el fin de contrarrestar la amenaza de políticas públicas hacia la gestión de recursos.</p> <p>FA2: Brindar una buena imagen pública y posicionar la marca institucional con el fin de ser más competitivo contra las amenazas de las unidades productivas que acaparan el mercado de las otras IES.</p>	<p>DA1: Fortalecer las unidades que aporten con financiamiento externo con personal técnico con trabajo bajo resultados.</p> <p>DA2: Dar seguimiento a las metas planteadas que aportan a la autogestión y que a su vez son fundamentales para competir contra las unidades productivas que acaparan el mercado de otras IES.</p> <p>DA3: Definir claramente las funciones que cumple cada líder de las unidades que impulsan la autogestión y solicitar se dé el acompañamiento en el cumplimiento de las metas planteadas de sus unidades que favorecen a la sostenibilidad económica institucional.</p>	

NOTA: En la matriz se muestran las estrategias a partir del análisis FODA

Para comprender se muestra una tabla cruzada con datos relevantes obtenidos en las entrevistas.

Tabla 6
Matriz cruzada de resultados

	ESPE	ESPOL	UTN	UTC	UPEC
EMPRESA PÚBLICA	Financiación de proyectos de investigación (FFAA)	Administración financiera de proyectos.	Asesoría y administración de proyectos.	No cuenta con empresa pública	Gestiona proyectos de construcción, capacitación y venta de productos institucionales
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	Proyectos que logra la transferencia de los resultados de procesos de investigación de los docentes.	Capacitación en uso de plataforma virtual y transferencias de resultados de investigación.	Proyectos de inversión tecnológica, apoyo a la Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas en proyectos de transferencias tecnológica y la Facultad de Salud.	Procesos de asesoría en gestión de la educación superior.	Prácticas de vinculación y servicio de apoyo a ciudadanía externa con herramienta digital. Impulso de emprendimientos
INVESTIGACIÓN	Proyectos de investigación con cooperación internacional, internacional,	Creación de un centro marino costero (SENA seguro), proyecto emblema de la institución.	Proyectos de investigación con cooperación internacional con Universidades Europeas. Los ingresos permiten la gestión de la movilidad. (ERASMUS).	Proyectos de investigación con cooperación internacional, (no tiene muy fortalecido el proceso)	Fomento de la investigación formativa
RELACIONES INTERNACIONALES	Convenios con instituciones nacionales, internacionales y de manera especial con las FFAA	Los aliados destacados son: Banco Interamericano de Desarrollo, FONT AGRO, Consorcio Flamenco de Universidades, Universidad de Gante (Belgica), y el Programa de las Naciones Unidas.	Universidades Europeas y la embajada de EEUU, Fundación Carolina (España)	No se cuenta con aliados estratégicos para la generación de autogestión.	Convenios con organismos internacionales, PMA, COSPE. OIM, Gobiernos Autónomos.
VINCULACIÓN	El proyecto social de vinculación: establecimiento de una plataforma en apoyo a la formación y la sensibilización, al diagnóstico y al desarrollo de una estrategia de control de la brucelosis y de la tripanosomosis en Ecuador –brutryp, hapermittedo financiar la ejecución de las actividades con fondos externos durante los años 2019, 2020 y 2021.	Educación continua y prestación de servicios	Educación continua y prestación de servicios	No se gestionan proyectos para obtener recursos más bien son de apoyo a la sociedad.	Educación continua y prestación de servicios
CENTRO DE GRADO	POST 8 maestrías	47 maestrías	36 maestrías	14 maestrías	11 maestrías

NOTA: La información de esta tabla corresponde a datos claves de la entrevista. muy poco o casi no realiza proyectos provenientes de autogestión.

De los resultados obtenidos se observa que presentan variedad de datos, cada una tiene manera diferente de obtener recursos considerando sus dominios institucionales, sin embargo la mayoría de las universidades entrevistadas coinciden en la importancia de que la gestión administrativa financiera de los recursos que se gestionen de los diferentes departamentos esté a cargo de la empresa pública considerando que tiene personería jurídica propia que le permite gestionar de forma autónoma los recursos.

En esta tabla lo que se muestra es un resumen de los datos más destacados y claves para el diseño del modelo de gestión, algunos de los hallazgos encontrados más relevantes es la administración de proyectos de investigación los que atraen mayor cantidad de recursos, transferencia tecnológica, empresa pública y centro de posgrados.

Los aliados más relevantes según los entrevistados son:

- ❖ La Unión Europea
- ❖ El gobierno de Estados Unidos
- ❖ Universidades Europeas
- ❖ ONU

Los aliados nacionales son:

- ❖ El BDE
- ❖ SENECYT
- ❖ Fundaciones
- ❖ Ministerios

Los datos que se obtuvieron en la entrevista mantienen estrecha relación con la forma en la que se generan los recursos es por esta razón que se deben conocer ambas cosas, el proceso de obtención de recursos para después saber los medios y la planificación estratégica.

4.1 EMPRESA PÚBLICA

En este acápite se tiene por objetivo presentar resultados de evaluación de la obtención de recursos por medio de la empresa pública el cual se obtuvo que:

En el caso de la UPEC en la actualidad gestiona nuevos servicios como lo son las contrataciones por construcción a través de cooperación interna con el GAD de Tulcán y otros.

En la ESPOL los servicios que esta brinda son las consultorías, transferencia tecnológica y otros. Sus proyectos nacen básicamente de la complementariedad entre la universidad y la empresa pública que esta última se encarga de la administración financiera de proyectos. Un dato importante es que la institución a través de la entrevista dio a conocer que gracias a la planificación que como universidad ha realizado a través de las unidades académicas y administrativas pudo lograr obtener una inversión de aproximadamente 1.5 millones de dólares por medio de su proyecto emblemático denominado Centro de Investigación Marino – Costera del Ecuador, este proyecto sirve para hacer estudios de maricultura en particular de camarón, concha, pescado, etc.

Cabe mencionar que cada empresa pública de las universidades tiene su rol o campo de acción y la ESPE no es la excepción. Esta universidad mantiene convenios con las fuerzas armadas por lo tanto sus proyectos van enmarcados hacia la seguridad y defensa, tal es el caso del proyecto de desarrollo de polímeros nanoestructurados aplicados en prototipos de chalecos antibalas.

Es importante tener en cuenta que no todas las universidades públicas del Ecuador manejan empresa pública tal es el caso de la Universidad Técnica de Cotopaxi que no brinda bienes y servicios por medio de la empresa pública, sino que cuenta con la unidad de investigación que su función es desarrollar proyectos de investigación y obtener recursos a través de estos.

4.2 TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

En los proyectos de transferencia tecnológica como su nombre lo dice son proyectos tecnológicos de los cuales se obtienen que:

En la UPEC se busca implementar los procesos mediante el Centro de Transferencia y Uso Social del Conocimiento (laboratorio digital y empresarial) que permiten que se vincule la universidad con la sociedad al igual que se generen recursos financieros. En cuanto a la ESPE el proyecto más significativo es acerca de la recuperación del sistema de radares logrando la transferencia de tecnología de los docentes investigadores de la ESPE y las fuerzas armadas del Ecuador el cual sirve para el control aéreo de la nación. En cuanto a la ESPOL el proyecto emblemático es la

creación de una plataforma digital para capacitación de docentes y estudiantes en temas de cultivo de cacao. Por otro lado, la UTC se plantean proyectos de asesoría y aseguramiento de la calidad.

4.3 INVESTIGACIÓN

Los proyectos de investigación en las universidades son con los que más se gestionan o atraen recursos para la institución según la representante de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Los procesos de autogestión y obtención de recursos siendo la parte técnica, los docentes que en su carga horaria se incluyen horas de investigación en muchos casos con el acompañamiento de los estudiantes, pero no en todos los casos los estudiantes participan debido a que hay que cumplir con varios requisitos entre ellos mantener un promedio mínimo. En el caso de la UPEC cada periodo se presentan convocatorias a los estudiantes para brindar apoyo en proyectos de investigación lo que significa que se está aprovechando también un recurso técnico que puede servir de ayuda en los proyectos de investigación. Todas las universidades señalan que trabajan con proyectos de investigación tendientes a la búsqueda de financiamiento externo.

4.4 RELACIONES INTERNACIONALES

La participación de las universidades en convocatorias de proyectos de investigación permite que la institución mejore sus niveles de investigación científica. Un experto en cooperación de la UTN menciona que es clave tener claro cuáles son los requerimientos para participar en las convocatorias para reunir los requerimientos y su postulación.

En la ESPOL sus aliados más importantes son las Naciones Unidas, el Banco Interamericano de desarrollo, Font Agro y el Consorcio Flamenco de Universidades. Estos son los que han generado mayor desembolso de recursos para proyectos de la universidad.

En conclusión, el departamento de relaciones internacionales es quien brinda las directrices para identificar posibles proyectos que permitan generar recursos a la institución.

4.5 VINCULACIÓN

De los procesos de vinculación que se utilizan en la gestión de recursos son los relacionados con la educación continua especialmente mediante el fortalecimiento de plataformas tecnológicas que permitan ampliar la cobertura del servicio.

4.6 CENTRO DE POSTGRADO

Debido a que en el Ecuador la educación es gratuita hasta el tercer nivel, la oferta de posgrado se ha constituido para las universidades una fuente de obtención de recursos, actualmente los objetos de estudio ofrecen la siguiente oferta de posgrado el número es aproximado de maestrías vigentes, aprobadas:

- UPEC 11 maestrías
- ESPOL 47 maestrías
- ESPE 8 maestrías
- UTN 36 maestrías
- UTC 14 maestrías

V: PROPUESTA

5.1. BASE LEGAL

Que, de conformidad con el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador, el Estado deberá constituir empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho públicas, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicas, sociales y ambientales. Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas sus subsidiarias, relacionadas o asociadas de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado;

Que, el Art. 350 de la Constitución de la República del Ecuador señala que el Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional, con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la constitución de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo;

Que, la Constitución de la República en su Art. 355 entre otros principios dispone que el Estado reconocerá las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y principios establecidos en la Constitución;

Que, el Art. 17 de la Ley Orgánica de Educación Superior, prescribe: "El Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República. En el ejercicio de la autonomía responsable, las universidades y escuelas politécnicas mantendrán relaciones de reciprocidad y

cooperación entre ellas y de estas con el Estado y la sociedad; además observarán los principios de justicia, equidad, solidaridad, participación ciudadana, responsabilidad social y rendición de cuentas”;

Que, el Art. 39 de la Ley Orgánica de Educación Superior, establece que para el desarrollo de actividades económicas productivas o comerciales las universidades deben crear personas jurídicas distintas de la institución educativa;

Que, el Art. 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, establece que faculta a las universidades públicas constituir empresas públicas o mixtas que se someterán al régimen establecido en esta Ley para las empresas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados o al régimen societario, respectivamente. En la resolución de creación adoptada por el máximo organismo universitario competente se determinarán los aspectos relacionados con su administración y funcionamiento;

Que, el Art. 6 de la Ley de Empresas Públicas establece: Organización Empresarial. - Son órganos de dirección y administración de las empresas públicas:

1. El Directorio; y,
2. La Gerencia General;

Las empresas contarán con las unidades requeridas para su desarrollo y gestión;

Que, el Art. 9, numeral 7 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas le faculta al Directorio “Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por el Gerente General”;

Que, el Art. 16 de la Ley de Empresas Públicas, expresa: “La administración del Talento Humano de las empresas públicas, corresponde al Gerente General o a quien éste delegue expresamente”;

Que, el Art. 17 de la Ley de Empresas Públicas, expresa en el primer inciso lo siguiente: “La designación y contratación del personal de la empresa se realizará a través de procesos de selección que atiendan los requerimientos empresariales de cada cargo y conforme a los principios y políticas establecidas en esta Ley, la codificación del Código del Trabajo y las leyes que regulan la administración pública. Para los casos de directivos, asesores y demás personal de libre designación, se aplicarán las resoluciones del Directorio;

El Directorio, en aplicación de lo dispuesto por la Ley, expedirá las normas internas de administración del Talento Humano, en las que se regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el Talento Humano de la empresa pública...”.

Que, la norma de control interno 407-02 para las entidades y organismos del sector público expedido por la Contraloría General del Estado expresa, en su inciso tercero, que “La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad y la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales”;

Que, el Art. 10 de Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, establece:

“Actividades Institucionales. - Para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales”.

Que, el Consejo Superior de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, UPEC, en aplicación a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, mediante Resolución N° 174 – CSUP – del Consejo Superior de la UPEC de fecha 6 de julio de 2017, crea la EMPRESA PÚBLICA UPEC-CREATIVA EP, tiene por objeto la administración y gestión logística, operativa y comercial de bienes y servicios; consultoría especializada y productos de proyectos de investigación; adquisiciones; ejecución de obras y prestación de servicios; administración de los bienes inmuebles y muebles, y de las diferentes operaciones comerciales y de negocios que supongan una relación y vinculación de base comercial con entes públicos o privados externos a la Universidad, y con la propia Universidad que le sean encargados por el Rector y aprobación del Consejo Superior Universitario Politécnico, según se determina en la Resolución de creación.

5.2 ESTRUCTURA FILOSÓFICA

5.2.1 Alcance

En el presente modelo tiene un alcance alineado a el campo de acción de la universidad y los proyectos que en ella se desarrollan. Debido a que la UPEC está ubicada al norte del Ecuador en una ciudad fronteriza. Además de eso y como parte de su comunidad universitaria cuenta con estudiantes, por lo tanto, se firman tratados, convenios binacionales que involucra a Ecuador y Colombia.

5.2.2 Propósitos

El propósito es establecer los lineamientos que se deben seguir para desarrollar los proyectos por autogestión mismo que se muestran en la parte técnica de este modelo, se debe tomar en cuenta: metas, objetivos, restricciones, tiempos, equipo técnico, etc.

5.2.3 Metas

- Contribuir a la gestión administrativa
- Brindar un esquema idóneo a seguir para hacer autogestión
- Contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos sostenibles de la universidad

5.2.4 Unidades productivas

5.2.4.1 Empresa pública

De las actividades que la empresa pública realiza para hacer autogestión, mismas que se dividen en cuatro bloques los cuales son:

- Cursos de corta y larga duración
- Proyectos de servicios universitarios
- Proyectos de construcción a través del portal de compras públicas bajo régimen especial.
- Consultorías y estudios

5.2.4.2 Uso social del conocimiento

Vinculación

El proceso de vinculación que incluye dos procesos de autogestión es:

Proyectos de vinculación con la sociedad con entidades externa: en los cuales la contraparte contribuye con recursos para el desarrollo del proyecto, se verifica la viabilidad del proyecto y se lo ejecuta. Tal es el ejemplo del proyecto con el PMA, la OIM y sus recursos permiten fortalecer diferentes áreas de la universidad en este caso los laboratorios.

Educación continua: son todas las capacitaciones que salen de educación continua específicas para profesionales internos y externos a la universidad, se gestiona el proceso de la capacitación con la cual se busca obtener ganancias para la universidad y a la vez generar un impacto social.

Investigación

Los proyectos de investigación que en la UPEC se desarrollan y que generan actualmente ingresos económicos, guardan relación con temas como:

- Fortalecimiento de cadenas productivas.
- La competitividad.
- Diseño e implementación de bancos de germoplasma de especies vegetales.
- Modelo sistemático para la creación de emprendimientos.
- Reactivación económica.

Centro de postgrado

A través del centro se ofrecen programas de maestrías presenciales, semi presenciales y virtuales estas son:

- Maestría en Administración Pública
- Maestría en Logística y Transporte
- Maestría en Enfermería Familiar y Comunitaria
- Maestría en Agropecuaria con mención en Sistemas de Producción de Rumiantes.
- Maestría en Agronomía con mención en Producción Agrícola Sostenible.
- Maestría en Educación Básica.
- Maestría en Ciencia y Tecnología de Alimentos.
- Maestría en Turismo.
- Maestría en Desarrollo Local con mención en Planificación, Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
- Maestría en Estadística Aplicada.
- Maestría en Educación Tecnológica e Innovación.

Laboratorios

Los laboratorios con los que actualmente cuenta la universidad y por medio de los cuales desarrolla productos de oferta a la comunidad universitaria y al público en general son:

- **FAB LAB.** – se ofrecen servicios de generación de prototipo
- **Laboratorio de Realidad Aumentada.** – ofrece capacitaciones en Realidad Aumentada
- **Laboratorio de Técnicas PCR.** – Detección de enfermedades a base de PCR.

5.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL

5.3.1 Mecanismos y técnicas que garantizan integridad

Se parte desde la Constitución del Ecuador y la Ley Orgánica de Educación Superior en el art 17 y 39 que faculta a las universidades la gestión de actividades productivas y la autonomía permite la gestión administrativa y financiera de proyectos. Partiendo de aquello se plantea un modelo de autogestión que permitirá garantizar la integridad del desarrollo de las actividades que son destinados para fortalecer las funciones sustantivas de las universidades.

5.3.2 Fases del modelo

Este modelo tiene un proceso o fase administrativa por lo tanto cumple con:

- Planificación
- Organización
- Seguimiento y control
- Evaluación

5.3.3 Documentación

En este apartado se deben acoger a los formatos ya establecidos y requeridos necesarios para aplicar y desarrollar un proyecto mismas que se clasifican en documentación interna y externa:

- **EXTERNA**

Instituciones nacionales

Banco:

- | | |
|----------------------------|-------------------------------|
| - Capacidad de Pago | - Carta al gerente general |
| - Reunión con técnicos | - Solicitud de préstamo |
| - Cronograma de desembolso | - Acta de entrega a recepción |

Ministerio:

- Carta dirigida al ministro,
- Visita con el equipo técnico para presentar el proyecto
- Firma del convenio entre las instituciones.

Instituciones internacionales

- Oferta pública de la cooperación
- Revisión de condiciones de la oferta

- Armar un consorcio
- Elaboración de la propuesta atendiendo los requerimientos
- Contemplar con la documentación correspondiente Revisión de condiciones de la oferta
- Acta de Cierre (Firma y entrega de acta a recepción de cumplimiento del proyecto)

INTERNA

Comprenden todos los formatos institucionales y normativas vigentes que se deben aplicar al momento de desarrollan un procedimiento interno en la institución.

5.3.4 Articulación de actores internos y externos

Este modelo plantea la articulación de varios actores de los diferentes departamentos de la UPEC, con actores externos, los cuales permiten con base en la pertinencia identificar la base de proyectos de autogestión mediante la prestación de bienes y servicios de las diferentes unidades productivas de la universidad.

Actores internos: Los actores internos involucrados en el modelo de autogestión propuesto son:

- *Investigación* (Unidad de gestión de proyectos, Unidades experimentales, Observatorios, Unidades que pertenecen al Centro de Transferencia y Uso Social del Conocimiento dentro de éste último están los laboratorios digitales y empresariales)
- *Vinculación* (Gestión de proyectos de transferencia, prestación de servicios y educación continua)
- *Centro de Postgrado* (Programas de maestría, y las unidades de investigación y vinculación)
- Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad (Unidad de Proyectos)
- Dirección de Relaciones Interinstitucionales (Unidad de relaciones internas y externas)
- Empresa Pública (Unidades productivas y administrativas)
- Dirección Financiera (Unidad de Presupuestos)
- Dirección Administrativa (Unidad de Adquisiciones)
- Dirección de Infraestructura física y mantenimiento.
- Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación.
- Procuraduría General
- Rectorado (como líder del proceso de autogestión institucional).

Actores externos: Los actores externos involucrados en el modelo de autogestión propuesto son:

- **Entidades nacionales**

- Banco de Desarrollo del Ecuador B. P. (BDE)
- Ministerios
- Gobiernos Autónomos Parroquiales, Municipales y Provinciales
- SENECYT

- *Entidades internacionales*

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Embajada de China
- Organización de las Naciones Unidas
- Unión Europea
- Fundación Río Jaya
- Embajada de Estados Unidos
- Consorcio Flamenco de Universidades
- ONG
- Banco Interamericano de Desarrollo
- Font Agro
- Programa de las Naciones Unidas
- Universidad de Gante
- Fundación Carolina

5.3.5 Evaluación y control

El proceso de evaluación y seguimiento del cumplimiento con lo que se estipula en este modelo está a cargo de la Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad en periodos no mayor a un año con el fin de conocer los resultados obtenidos en la aplicación de este, los cuales permitirán ajustar de mejor manera el modelo.

5.4 ESTRUCTURA TÉCNICA

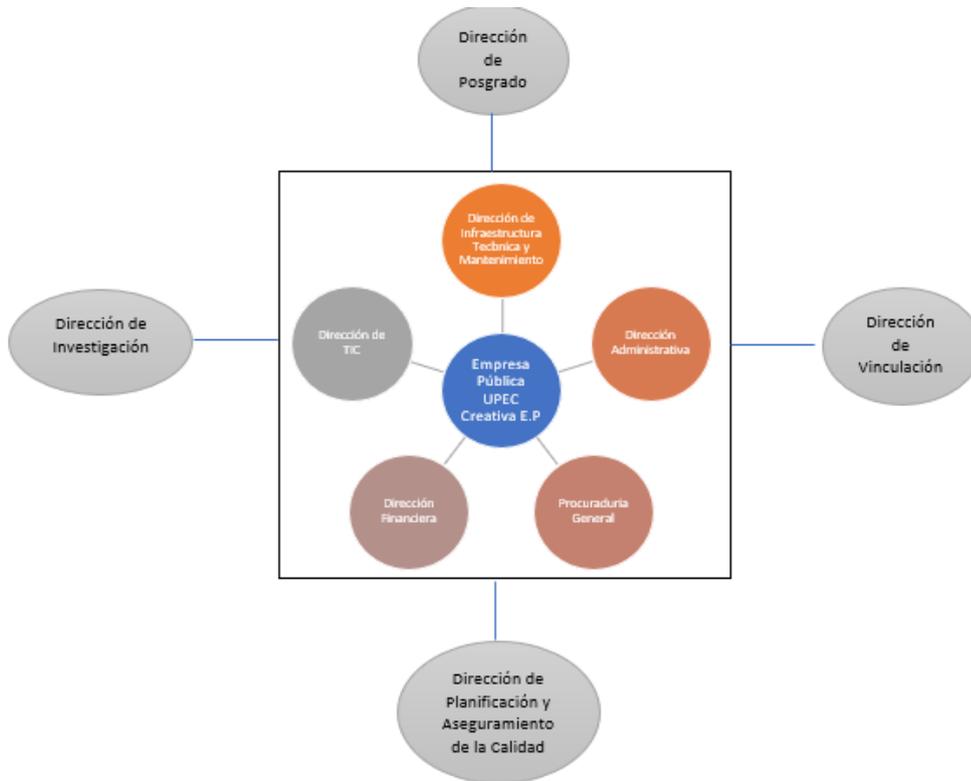


Figura 6 Gráfica del Modelo

NOTA: Elaborado en función del diagnóstico realizado

El modelo propuesto presenta los siguientes elementos:

- El círculo del centro representa a la empresa pública de la universidad esta es la que guía los procesos de todas las unidades productivas a través de la gestión administrativa financiera de productos que estas generan.
- Los círculos que rodean al del centro representan a las unidades de asesoría las que brindan apoyo a la empresa pública y a las unidades productivas.
- Los círculos de color gris de afuera del cuadrado son las unidades productivas que son quienes desarrollan los proyectos y entregan un producto final.
- El cuadrado y las líneas representan la articulación que tienen la empresa pública con las unidades productivas y las de asesoría a fin de recibir los requerimientos de los actores externos y entregar los productos generados de los diversos procesos.

5.4.1 Enfoque del Modelo de Autogestión

Se ha propuesto un modelo basado en el sistema de gestión integral de la calidad, de acuerdo con los requisitos establecidos dentro de la norma ISO 9001:2015,

alineados al manual de calidad de la UPEC, que permita administrar efectivamente los proyectos de autogestión institucional, según información recopilada en la entrevista a las universidades objeto de estudio de esta investigación en la que consideran que este modelo es el ideal o que mejor resulta aporta para la autogestión mediante la implementación de procesos y procedimientos en las diferentes unidades productivas.

5.4.2 Mapa de procesos modelo de autogestión UPEC

Considerando tres tipos de procesos que se desprenden de éste como son los procesos gobernantes, quienes direccionan y lideran el proceso, los procesos agregadores de valor que se constituyen en las unidades productivas que generan los productos o servicios y los procesos habilitantes de apoyo que contribuyen para el desarrollo de los procesos agregadores de valor. Se presenta a continuación, en la figura 1 de la propuesta del mapa de procesos de la UPEC:

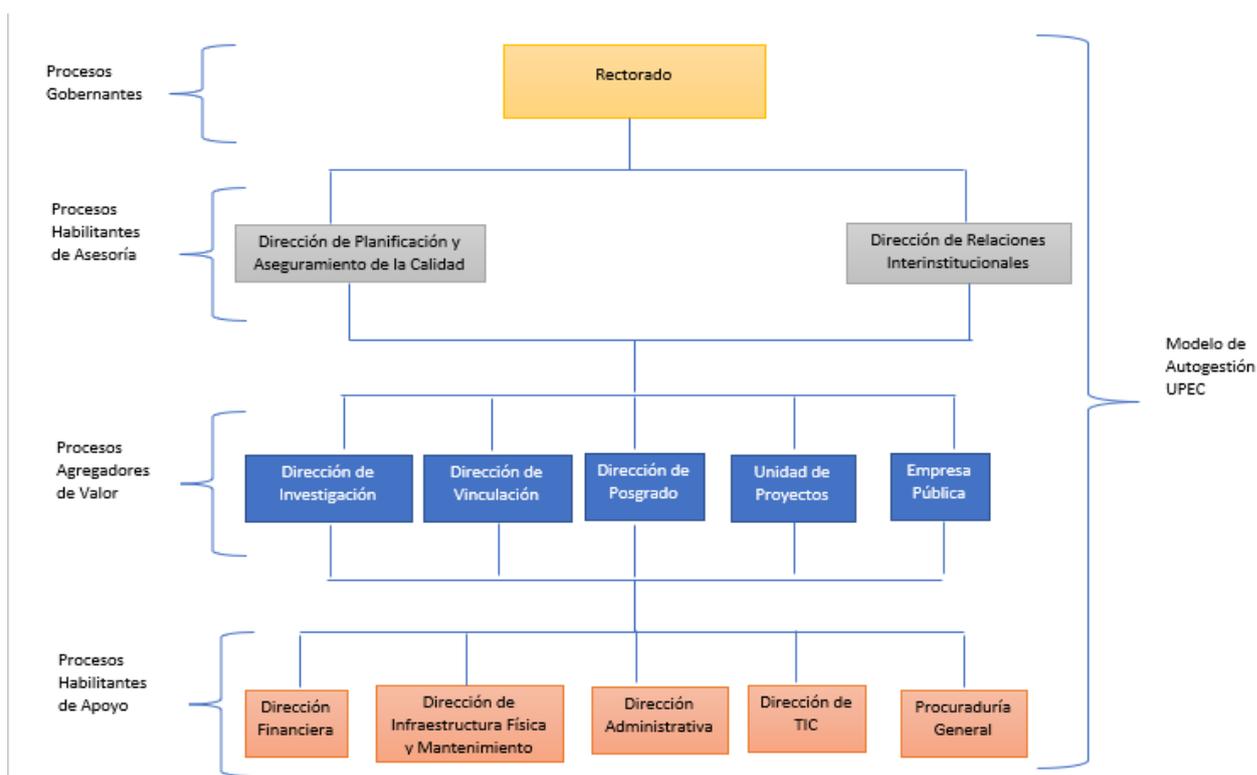


Figura 7 Mapa de procesos de la UPEC

NOTA: Elaborando en función de las estrategias planteadas

A continuación, se realizará una descripción de los elementos que conforman el mapa de procesos propuestos:

➤ **Procesos gobernantes**

- *Rectorado.* - Como líder del proceso y apoyo en la gestión de alianzas estratégicas para el desarrollo de los procesos de autogestión.

➤ **Procesos habilitantes de asesoría**

- *Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad.* - Dando seguimiento a través del plan operativo anual de las unidades relacionadas a las metas planteadas que fortalezcan el Objetivo Estratégico 7 planteado en el PEDI 2021 – 2025, relacionado a incrementar la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos y dentro de éste la Meta Institucional de implementación del modelo de autogestión de la UPEC.

- *Dirección de Relaciones Interinstitucionales.* - Mediante la gestión con actores nacionales e internacionales de diferentes organismos para el desarrollo de acciones que aporten a la autogestión.

➤ **Procesos agregadores de valor**

- *Investigación.* - Contribuye desde la Unidad de Proyectos de investigación con aquellos que han sido determinados en función del banco de proyectos que permitan generar procesos de autogestión, además los procesos generados a través de las Unidades Experimentales, así como de las Unidades adscritas al Centro de Transferencia y Uso social del conocimiento (laboratorios digital y empresarial).

- *Vinculación.* - Contribuye desde la Unidad de Proyectos de vinculación con la sociedad con aquellas organizaciones que realizan contraparte económica de los procesos desarrollados a través del análisis de la base de datos de los proyectos, además los procesos que pudieran generar recursos de las unidades de educación continua y prestación de servicios.

- *Centro de Posgrado.* - Mediante los programas ofertados, así como de los procesos de investigación aplicada y vinculación que pudieran desarrollarse desde esa unidad.

- *Unidad de Proyectos.* - La unidad de proyectos aporta desde el análisis del diagnóstico de las necesidades de infraestructura física de la universidad que respondan a la prospectiva institucional, así como la gestión de aquellos proyectos de cooperación nacional e internacional que no se enmarquen en los ejes de investigación o vinculación con la sociedad.

- *Empresa Pública.* - Como una unidad clave en la gestión administrativa financiera de los proyectos o actividades que generen recursos desde las diferentes

unidades productivas de la Universidad, así como mediante la prestación de servicios y productos generados desde su propia estructura organizativa.

➤ **Procesos habilitantes de apoyo**

- *Dirección Financiera.* - Mediante la coordinación con la Empresa Pública para la gestión de los recursos o procesos relacionados a la gestión financiera de los ingresos generados a través del modelo de autogestión.
- *Dirección Administrativa.* - Mediante los procesos que pudieran generarse a través de la Unidad de Adquisiciones para la gestión de compras de bienes o servicios.
- *Dirección de Infraestructura física y mantenimiento.* - Asesoramiento técnico en la gestión de construcciones internas y externas.
- *Dirección de TIC.* - Asesoramiento en la gestión tecnológica de los procesos encaminados al fortalecimiento del modelo de autogestión institucional.
- *Procuraduría.* - Asesoramiento legal en los procesos que se desarrollan de las actividades encaminadas al modelo de autogestión.

5.4.3 Procesos

En esta sección se describe el proceso general para el desarrollo de proyectos y la descripción del procedimiento, los procesos de las unidades gobernantes, agregadores de valor y habilitantes de apoyo son diseñados por los responsables de las unidades productivas, en coordinación con la dirección planificación y aseguramiento de la calidad:

A continuación, se muestra una tabla resumen de los pasos o actividades a realizar para la aplicación de un proceso o requerimiento necesario para aplicar a proyectos obteniendo un documento resultante para la elaboración del proyecto mismo que deberá ser entregado al respectivo encargado según sea el caso o invito a leer el anexo #5 de este informe de investigación allí se encuentra mejor especificado el macro proceso en la que incluye la actividad, responsables, control, documento de referencia y el registro responsable.

En la tabla se muestran los requerimientos principales que por lo general son necesarios para realizar iniciando por la elaboración del requerimiento que se necesita para aplicar a la convocatoria en esta se obtiene como resultado el formato del proyecto, se debe conformar el equipo de trabajo responsable y que estará a cargo de realizar y ejecutar todo el proyecto, además de eso se encarga de recibir todas las especificaciones técnicas para la elaboración de dicho proyecto, seguido

de eso se debe postular a la universidad, dar seguimiento a la postulación, entre otras actividades finalizando con la emisión de la resolución donde se da a conocer la aceptación o el rechazo del proyecto por parte de la entidad cooperante. A continuación, se muestra la tabla resumen detallando paso a paso lo que se debe realizar para acudir al llamado en las convocatorias de los proyectos de cooperación interinstitucional.

Tabla 7 Tabla Resumen sobre matriz de macroprocesos

Actividad	Registro resultante
1.Elaborar requerimiento de las unidades académicas y administrativas sobre la necesidad de elaboración del proyecto de cooperación.	Formato de proyecto de cooperación.
2.Recibir el requerimiento de las unidades académicas y administrativas sobre la necesidad de elaboración del proyecto.	Formato de postulación de proyecto de cooperación
3. Conformar un equipo multidisciplinario para la elaboración del proyecto.	Acta de conformación de equipo multidisciplinario para la elaboración del proyecto
4.Solicitar información sobre especificaciones técnicas para la elaboración del proyecto de cooperación.	Acta de especificaciones técnicas para la elaboración del proyecto.
5.Enviar información sobre especificaciones técnicas para la elaboración del proyecto	Acta de especificaciones técnicas de las entidades cooperantes.
6.Recibir las especificaciones técnicas para la elaboración del proyecto de cooperación.	Acta de especificaciones técnicas de las entidades cooperantes.
7.Analizar las especificaciones técnicas para la elaboración del proyecto de cooperación	Acta de especificaciones técnicas de las entidades cooperantes.
8.Elaborar la agenda de trabajo para el diseño del proyecto de cooperación.	Agenda de diseño del proyecto de cooperación.
9.Elaborar el proyecto de cooperación.	Proyecto de cooperación
10.Aprobar el proyecto en el CSUP	Resolución del CSUP
11.Postular el proyecto a las entidades cooperantes	Informe de seguimiento del proceso de postulación de proyecto.
12. Revisar el proyecto por parte de la entidad cooperante.	Registro de revisión de proyecto.
13.Elaborar el dictamen de aprobación o rechazo del proyecto	Informe de dictamen por parte de la entidad cooperante.
14.Elaborar el informe de seguimiento de la postulación del proyecto.	Informe de dictamen por parte de la entidad cooperante.
15. Recibir la aceptación de aprobación o rechazo del proyecto por parte de las entidades cooperantes.	Resolución de aceptación o rechazo del proyecto por parte de la entidad cooperante

NOTA: Matriz de actividades que se desarrollan en el macroproceso de un proyecto por autogestión adaptada del manual de calidad de la UPEC

Después de la descripción del macroproceso de los proyectos de cooperación en la elaboración del requerimiento y los pasos a seguir por lo tanto se procede a graficar el flujograma:

5.4.4 Procedimientos

En cuanto al procedimiento para gestionar un proyecto se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 8 Tabla resumen del procedimiento

ACTIVIDAD	REGISTRO RESULTANTE
1. Presentar planificación anual de proyectos	Ideas de proyectos.
2. Revisar la planificación anual de los proyectos	Matriz de Beneficiarios Matriz de localización Listado de posibles ayudas económicas
3. Convocar a presentación de proyectos	Convocatoria a presentación de proyectos
4. Elaborar y presentar proyectos con su respectivo cronograma y presupuesto.	Proyecto propuesta
5. Revisar y consolidar proyectos	Matriz de prevención de riesgos.
6. Solicitar aprobación	Formato de solicitud de aprobación de proyectos
7. Firmar convenios	Matriz de recursos
8. Ejecutar los proyectos	Matriz de valoración de actividades
10. Formar equipo de trabajo y reunirse.	Listado de integrantes del equipo y sus roles.
12. Solucionar conflictos y tomar decisiones	Ficha de observaciones Listado de ajustes realizados al proyecto
13. Realizar evaluación final	Matriz de valoración del proyecto
14. Cerrar el proyecto	Proyecto final

NOTA: Matriz de actividades que se desarrollan en el procedimiento de un proyecto por autogestión adaptada del manual de calidad de la UPEC.

En la tabla anterior se resume los pasos o actividades a realizar para la aplicación de un procedimiento o requerimiento interno necesario para aplicar a proyectos obteniendo un documento resultante para la elaboración del proyecto o invito a leer el anexo #5 de este informe de investigación allí se encuentra mejor especificado el macroproceso en la que incluye la actividad, responsables, control, documento de referencia y el registro responsable.

A continuación, se muestra la descripción grafica a través del flujograma del procedimiento para desarrollar un proyecto mismo que incluye la planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y cierre de un proyecto además de los líderes responsables.

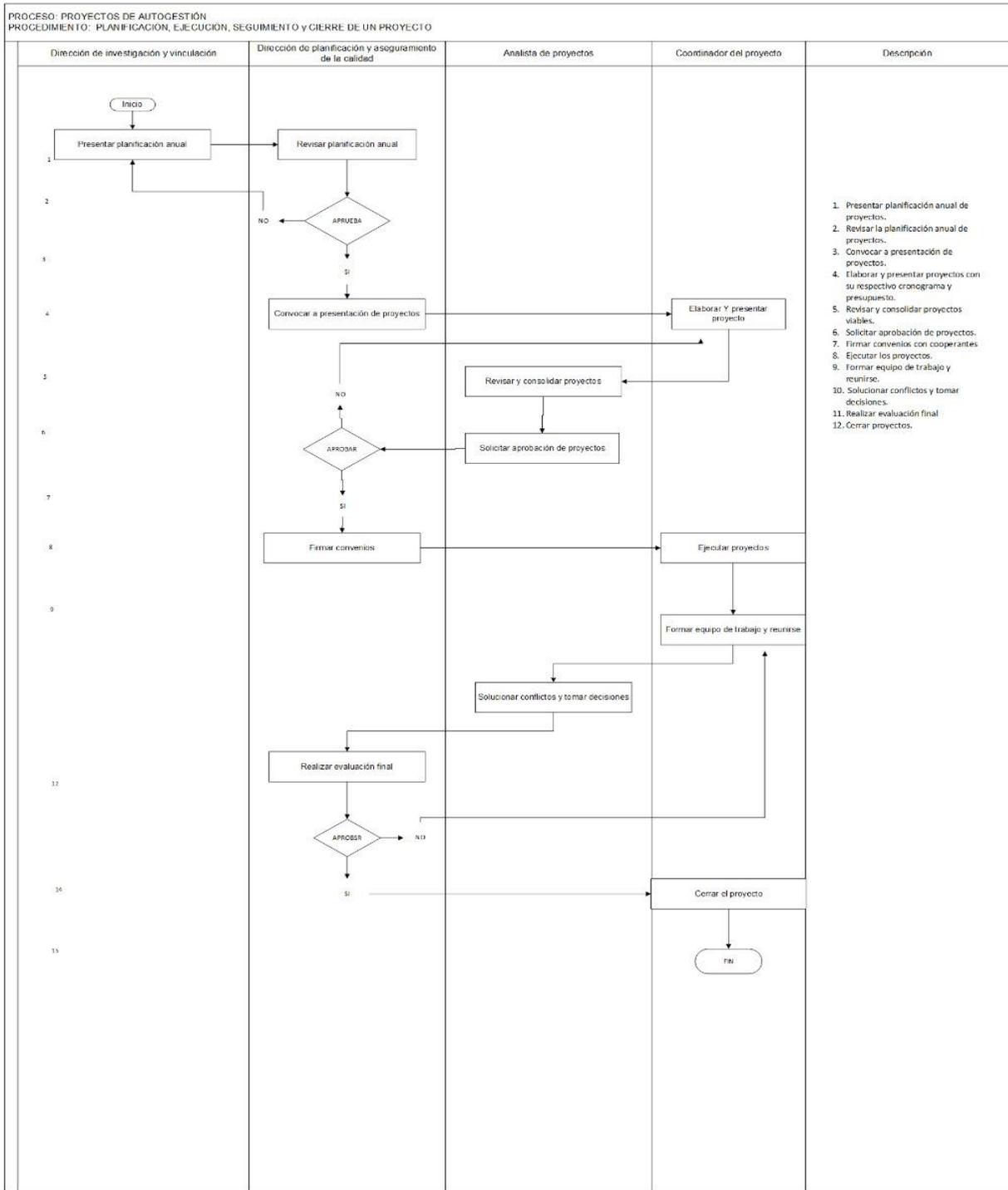


Figura 9 Flujograma del procedimiento
Fuente: Elaboración propia

VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El diseño de un modelo de autogestión contribuye a las instituciones de educación superior a administrar y gestionar de forma efectiva sus recursos, distribuir de mejor manera tanto los gastos corrientes como los de inversión.
- Al diseñar un modelo de autogestión para una institución de educación superior pública hay que tomar en cuenta los objetivos, la misión y visión que como institución se plantea y busca alcanzar, además de su campo de acción y las normativas legales vigentes. Por lo tanto, se genera un modelo de gestión a partir de estos parámetros y de la identificación de las necesidades que permiten dar cumplimiento tanto al plan operativo como al plan estratégico institucional.
- Un modelo de gestión en la institución permite que se obtengan recursos adicionales por autogestión, que se ahorre en gastos corrientes y se invierta en proyectos con retorno de inversión, además de ser más competitivo debido a las amenazas de las unidades productivas que acaparan todo el mercado de las IES.
- Las unidades productivas son más efectivas en el desarrollo de sus procesos, garantizan en todo momento la planificación estratégica, el aseguramiento de la calidad y sobre todo el cumplimiento de la visión y el desarrollo de objetivos enfocados en la sostenibilidad institucional.

5.2 RECOMENDACIONES

- Identificar claramente las unidades productivas dentro de la universidad y describir de forma adecuada los procesos que las unidades deben desarrollar y especificar cuál será el equipo técnico responsables del cumplimiento de estos.

- Se recomienda tomar en cuenta cómo se va a mantener a la empresa pública porque este es el elemento central del modelo para hacer autogestión, identificando el objetivo central dentro de la sostenibilidad de esta, a partir de ello se determinan las dimensiones, el tamaño óptimo y con ello la distribución de excedentes tanto para financiar proyectos de investigación y vinculación, como para la creación de un fondo de ahorro y solventar necesidades.

VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carrera, Johana. (2021). *Implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera para el Instituto Superior Tecnológico de Cine y actuación INCINE ubicado en la ciudad de Quito*. Universidad Técnica del Norte. Ibarra – Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/6790>. PDF
- Mejía, C. (2005). *Un modelo de centro de servicios para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato*. Universidad San Francisco. Quito – Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/144>.
- Garrido, I. (2017). *El Modelo Mintzberg, una organización estructurada en la empresa*. HRTRENDS. Recuperado de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/modelo-mintzberg-una-organizacion-estructurada-la-empresa>
- Gómez, L. (2020). *El presupuesto de las universidades ¿dinero bien gastado?*. Observatorio de gasto público. Recuperado de <https://www.gastopublico.org/informes-del-observatorio/el-presupuesto-de-las-universidades-dinero-bien-gastado#:~:text=Los%20fondos%20de%20las%20universidades,presupuesto%20apenas%20llega%20al%2085%25>.
- Iturraspe, F. (1986). *PARTICIPACIÓN, COGESTIÓN Y AUTOGESTIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE*. Relats. Recuperado de <http://www.relats.org/documentos/ESS.Iturraspe.pdf>
- Koonthz, H. (2015). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México. The McGraw-Hill. Decimocuarta edición. Recuperado de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- López, J. (2016). *PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS EN UNA EMPRESA*. Prezi. <https://prezi.com/yheftlfrt-pd/principios-y-valores-corporativos-en-una-empresa/>
- Sánchez, L. (2016). *LA GESTIÓN EFECTIVA DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS*. Universidad Metropolitana. Scielo. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400006

- Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Enfoque de la investigación*. Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Edit. Best Seller. Mexico.
- Prieto, B. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales*. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia. Recuperado de www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00056.pdf
- Raquel, V. (2019) *Definición de Autogestión*. Economíasimple. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/autogestion>
- Salinas, R. (2008). *Enfoque al Cliente*. Blog Ricardo B, Salinas Pliego. Recuperado de <https://www.ricardosalinas.com/blog/es/44aa52a6-9ad7-4c29-8289-d1083c00eb9e>
- Gonzalez, H. (2015). *Publicación de la nueva ISO 9001:2015*. Calidad & Gestión – Consultoría para Empresas. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/compromiso-de-las-personas/>
- Seminario, M. (2020). *Principios y estrategias para la mejora continua de la empresa*. Grupo ATICO 34. Recuperado de <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/mejora-continua/>
- Universidad Continental. (2017). *¿Qué es la certificación ISO y porque es importante?*. Universidad Continental. Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/logros-uc/iso-9001/la-certificacion-iso-importante/>
- Quiroa, M. (2021). *Cliente*. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>
- Ramos, H. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. RI-UMSA. Recuperado de <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/24281>
- Rendon, C. (2019). *¿Qué son las relaciones institucionales?*. UNELLEZ. Recuperado de <https://unellez.edu.ve/portalweb/public/departamentos/159/informacion/350>
- Riquelme, M. (2021). *Cuatro funciones de gestión y estilo de liderazgo*. WEB y empresas. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/cuatro-funciones-de-gestion-y-estilos-de-liderazgo/>

- Dolande, F. (2001). *Estrategias, políticas y premisas de planeación*. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/estrategias-politicas-y-premisas-de-planeacion/>
- Hernández, M. (2010). *Servicios de Calidad*. Universitas. Recuperado de <https://calidad.umh.es/calidad-umh/alianzas-y-recursos/>
- Minujin, A. & Bagnoli, V. (2016). *Los 10 puntos más relevantes para construir una sociedad justa*. BID. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/desarrollo-infantil/es/sociedad-mas-justa/>
- Torres, E. (2016). *Los procesos de control en la gestión pública y su relación con los ingresos de autogestión en la universidad técnica de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato. Tungurahua – Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/23632>. PDF.
- Vinokur, G. (2021) *¿Qué es la autogestión? Definición y ejemplos de este movimiento democrático*. BIOGUIA. Recuperado de https://www.bioguia.com/tendencias/autogestion-definicion-ejemplos_87783179.html
- Zamboni, L. (2005). *LA AUTOGESTIÓN ACADÉMICA PARA EL LOGRO DE LA EXCELENCIA*. Colegio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Argentina. Recuperado de <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35792>. PDF.
- Hudson, J. (2010). *Formulaciones teórico–conceptuales de la autogestión*. Scielo. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032010000400003

VIII: ANEXOS

Anexo 1 Acta de sustentación de la predefensa del TIC



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

ESTUDIANTE:	SALAS TORRES ANALHI YASMIN	CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003926142
PERIODO ACADÉMICO:	2022 B		
PRESIDENTE TRIBUNAL:	MSC. MALQUÍN VERA SONIA MARILÚ	DOCENTE TUTOR:	MSC. FREDDY RICHARD QUINDE SARI
DOCENTE:	MSC. VIVEROS ALMEIDA LUIS HOMERO		
TEMA DEL TIC:	"Diseño de un modelo de autogestión de recursos para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi"		

No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	6,00	Formular el problema de manera adecuada, identificando la situación que lleva al caso de estudio. Ajustar los objetivos.
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8,33	Considerar en el marco teórico, la temática del auto gobierno y la autogestión.
3	METODOLOGÍA	9,00	Ninguna
4	RESULTADOS	8,00	Reflejar de manera contundente las respuestas a las preguntas de investigación planteadas.
5	DISCUSIÓN	8,00	Profundizar la triangulación de la base teórica, con los antecedentes y los resultados.
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	8,00	Ajustar según el cumplimiento de los objetivos.
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	6,00	Mejorar el dominio del tema y dominio del tema, dejando de lado el estado nervioso.
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	7,78	Revisar y mejorar la redacción, sintaxis y ortografía en todo el documento.

Obteniendo una nota de: 7,67 Por lo tanto, **APRUEBA** ; deblendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 36.- De los estudiantes que aprueban el informe final del TIC con observaciones.- Los estudiantes tendrán el plazo de 10 días para proceder a corregir su informe final del TIC de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros del Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el jueves, 1 de diciembre de 2022

MSC. MALQUÍN VERA SONIA MARILÚ
PRESIDENTE TRIBUNAL

MSC. FREDDY RICHARD QUINDE SARI
DOCENTE TUTOR

MSC. VIVEROS ALMEIDA LUIS HOMERO
DOCENTE



Anexo 2 Certificado del abstract por parte del centro de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
NAME: Salas Torres Analhi Yasmín				
DATE: 3 de agosto de 2022				
TOPIC: "Diseño de un modelo de autogestión de recursos para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi"				
MARKS AWARDED QUANTITATIVE AND QUALITATIVE				
VOCABULARY AND WORD USE	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
ARGUMENT	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
TOTAL/AVERAGE	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED	TOTAL 9		



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL
CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE
CENTER**

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Salas Torres Analhi Yasmín

Fecha de recepción del abstract: 3 de agosto de 2022

Fecha de entrega del informe: 3 de agosto de 2022

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se validó dicho trabajo.

Atentamente



Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc
Coordinador del CIDEN

Anexo 3 Formulario 001 instrumento de recolección de información

 	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Entrevista Formulario Numero: 001
"Diseño de un modelo de autogestión de recursos para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi"		
Modelo de Autogestión		
<p>Objetivo: Recopilar información a través de administrativos de las universidades públicas del Ecuador que permita diseñar el modelo de autogestión de recursos para la UPEC.</p> <p>Confidencialidad: La información recopilada en esta entrevista será usada con fines académicos.</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿De las actividades que realizan por medio de la empresa pública cuáles son las que aportan mayor cantidad de recursos?2. ¿Cuáles son los proyectos que financia con los recursos que obtiene de la empresa pública?3. ¿Cuáles son los proyectos de transferencia tecnológica que manejan en la institución?4. ¿Qué proyectos de investigación contribuyen con la obtención de recursos?5. ¿Qué proyectos de Cooperación Nacional e Internacional se encuentran en desarrollo en su institución?6. ¿Cuáles son los aliados o cooperantes internacionales más importantes para la institución? ¿Cuál ha sido el desembolso y hacia qué proyectos este fue destinado?7. ¿Cuáles son los proyectos de vinculación con la sociedad que le aportan a la obtención de recursos? <p><i>Después de obtener información de las fuentes de ingresos se procede a conocer los medios por los cuales estos se obtienen:</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál de los siguientes modelos de gestión de recursos maneja en su institución?<ul style="list-style-type: none">• Modelo ISO 9000• Modelo de Gestión Empresarial Mintzberg• Modelo Administrativo• Modelo Iberoamericano de la Excelencia en la Gestión• Otros. ¿Cuál?.....2. ¿Qué elementos son esenciales en el uso de este modelo?3. ¿Cuáles son los departamentos más aportan a la obtención de recursos?4. ¿Qué recomendaciones haría usted si se llegase a usar este modelo?		

Fuente: Formulario 001 realización propia

Anexo 4 Formulario 002 Formulario para expertos en proyectos de cooperación

		UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Entrevista Formulario Numero: 002
“Diseño de un modelo de autogestión de recursos para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi”			
Modelo de Autogestión			
<p>Objetivo: Recopilar información a través de administrativos de las universidades públicas que permita diseñar el modelo de autogestión de recursos para la UPEC.</p> <p>Confidencialidad: La información recopilada en esta entrevista será usada con fines académicos.</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué proyectos de cooperación actualmente se están realizando en la Universidad?• ¿Cuáles son las instituciones con las cuales la UPEC mantiene convenios de cooperación nacional?• ¿Cuántos tipos de cooperación existen o se manejan actualmente en la UPEC?• ¿A que eventos de cooperación a asistido? ¿Cuáles han sido los más representativos?• ¿Mencione alguna de las mejores experiencias que ha tenido en temas de cooperación?• ¿Qué instituciones conoce usted que gestionan recursos en temas de cooperación internacional?• ¿Para qué proyectos se destinan los recursos que se obtienen en temas de cooperación?• ¿Usted forma parte de alguna institución que gestiona la cooperación internacional?			

Fuente: Formulario 002 instrumento de recolección de datos (realización propia)

Anexo 5 Protocolo de entrevista



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial
Carrera de Administración de Empresas

PROTOCOLO DE LA ENTREVISTA

Por medio del presente protocolo se detallan los pasos a seguir al momento de aplicar las entrevistas.

1. Plan y Preparación

- **Medio:** La entrevista se realizará de forma virtual por medio de la plataforma Zoom, misma que ofrece todas las condiciones necesarias para realizarla. Para lo cual se configurará la fecha y hora en la que se realizará este evento de acuerdo con la agenda previamente establecida.

AGENDA

Fecha	Entrevistados
06/12/2021 a 17/12/2021	ESPOCH ESPOL UTA UTN
20/12/2021 a 23/12/2021	YACHAY ESPE UPEC

- **Número de Entrevistados:** 7
- **Número de Preguntas:** 10

2. Comienzo y Explicación

• **Introducción**

MSC. de la
me permito por este medio extenderle la bienvenida a esta entrevista. Mi nombre es Analhi Salas, soy estudiante de 8vo nivel la Carrera de Administración de Empresas de la UPEC, el motivo de su presencia en esta entrevista es porque la ha sido seleccionada como



objeto de estudio para conocer los procesos de autogestión que la institución a la que pertenece realiza a través de modelos de gestión. De antemano agradezco su participación y predisposición de ser participe de este encuentro.

- **Objetivo:** Recopilar información a través de administrativos de las universidades públicas que permita diseñar el modelo de autogestión de recursos para la UPEC.
- **Reglas de la Entrevista**
 - En esta entrevista trataremos de ser lo más breve posible.
 - La información que se obtenga solo se usará con fines académicos no será revelada su identidad ni la de su institución.

3. Relato

1. ¿De las actividades que realizan por medio de la empresa pública cuáles son las que aportan mayor cantidad de recursos?
2. ¿Cuáles son los proyectos que financia con los recursos que obtiene de la empresa pública?
3. ¿Cuáles son los proyectos de transferencia tecnológica que manejan en la institución?
4. ¿Qué proyectos de investigación contribuyen con la obtención de recursos?
5. ¿Qué proyectos de Cooperación Nacional e Internacional se encuentran en desarrollo en su institución?
6. ¿Cuáles son los aliados o cooperantes internacionales más importantes para la institución? ¿Cuál ha sido el desembolso y hacia qué proyectos este fue destinado?
7. ¿Cuáles son los proyectos de vinculación con la sociedad que le aportan a la obtención de recursos?

Después de obtener información de las fuentes de ingresos se procede a conocer los medios por los cuales estos se obtienen:

1. ¿Cuál de los siguientes modelos de gestión de recursos maneja en su institución?
 - Modelo ISO 9000
 - Modelo de Gestión Empresarial Mintzberg
 - Modelo Administrativo
 - Modelo Iberoamericano de la Excelencia en la Gestión.
 - Otros. ¿Cuál?.....
2. ¿Qué elementos son esenciales en el uso de este modelo?
3. ¿Cuáles son los departamentos más aportan a la obtención de recursos?

Fuente: Protocolo de la entrevista elaborado en función del instrumento de recolección de información

Anexo 6 Ficha de análisis documental



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
 Facultad de Comercio Internacional, Inspección, Administración y Economía Empresarial
 Carrera de Administración de Empresas
 Tulcan, Ecuador

Ficha de Análisis Documental sobre Planes Estratégicos de Universidades Públicas.

Tema de la Investigación: "Diseño de un modelo de autogestión de recursos para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi"

Analisis: _____ Area: _____
 Analizado: _____ Fecha: _____

EMPRESA PÚBLICA		
Nombre	Tratamiento de Servicios	Descripción
Gasolinera Politécnica E.P.	Asociación de contribuyentes de vehículos que son propiedad de la institución y el público en general.	Creada como una unidad de autogestión y autofinanciamiento constituyéndose en una unidad de producción adscrita a la Facultad de Administración de Empresas.

ACTIVIDADES:
 La actividad de mayor relevancia que realiza la empresa pública de la [CCOCCU](#) es la gasolinera con la cual pueden obtener recursos para financiar diferentes proyectos de vinculación, investigación y más.

TRANSPARENCIA TECNOLÓGICA		
Nombre	Estructura Orgánica	Servicios
CCSTTA	1.- Investigación y Transferencia de Tecnología 2.- Consultoría Ambiental 3.- Capacitación en el Área Ambiental y Sistemas Integrados 4.- Servicios de Laboratorio	- Monitoreo de Parámetros Ambientales - Tratamiento de Aguas - Bioremediación - Auditorías Ambientales - Producción más Limpia



		<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de Biotecnología - Verificación de Calidad y Control de Hidrocarburos - Implementación de soluciones, que ayude a mejorar el desempeño Operativo, Económico y Ambiental de las empresas. - Manejo de Resechos Sólidos - Diseño de Plantas Sanitarias - Estudios y recuperación de cuencas hidrográficas, bosques, áreas protegidas - Capacitación en Producción más Limpia, Seguridad Industrial, Sistemas ISO.
--	--	--

ANÁLISIS:

Como parte de proceso de transferencia tecnológica la ESPDCH es un grupo de trabajo, su estructura orgánica formada a través del CESTTA de la cual se despliegan diferentes servicios.

INVESTIGACION	
Tipo	Descripción
Investigación multi, inter y transdisciplinaria	Proporciona la generación de conocimiento y la transferencia tecnológica en la búsqueda de soluciones a las problemáticas de los sectores sociales y productivos de la región y del país.
Grupos de Investigación, proyectos e investigadores.	La ESPDCH hasta octubre de 2016, con 54 grupos de investigación, quienes desarrollan 811 proyectos y que se han articulado 342 profesores. Las Unidades académicas son: <ul style="list-style-type: none"> - Administración de Empresas - Ciencias

Fuente: Formato de ficha de análisis documental realizada en función de los planes estratégicos y operativos de las instituciones objeto de estudio

Anexo 7 Matriz de macroproceso

Tabla 9 Matriz de macroproceso

OBJETIVO	Coordinar la formación y desarrollo de proyectos de cooperación como propuestas de cumplimiento de objetivos de desarrollo sostenible y atraer recursos a la universidad por medio de proyectos de investigación y vinculación.				
ALCANCE	Inicia con la planificación y la recolección de los requerimientos necesarios para elaborar los proyectos y finaliza con la elaboración del informe y la respectiva aprobación o rechazo del mismo.				
LÍDER DEL PROCEDIMIENTO	Director/a de Planificación y Aseguramiento de la Calidad				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CONTROL	DOCUMENTO DE REFERENCIA	REGISTRO RESULTANTE	
1.Elaborar requerimiento de las unidades académicas y administrativas sobre la necesidad de elaboración del proyecto de cooperación	Unidades Académicas o Administrativas	Requerimiento de unidades académicas y administrativas	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Formato de proyecto de cooperación.	
2.Recibir el requerimiento de las unidades académicas y administrativas sobre la necesidad de elaboración del proyecto.	Dirección de Planificación y Aseguramiento la Calidad	Acta de postulación de proyecto de cooperación	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Formato de postulación de proyecto de cooperación	
3.Conformar un equipo multidisciplinario para la elaboración del proyecto.	Comisión multidisciplinario	Acta de conformación de equipo multidisciplinario	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Acta de conformación de equipo multidisciplinario para la elaboración del proyecto	
4.Solicitar información sobre especificaciones técnicas para la elaboración del proyecto de cooperación.	Dirección de Planificación y Aseguramiento la Calidad	Especificaciones técnicas para la elaboración del proyecto.	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Acta de especificaciones técnicas para la elaboración del proyecto.	
5.Enviar información sobre especificaciones técnicas para la elaboración del proyecto	Entidad Cooperante	Especificaciones técnicas de las entidades cooperantes.	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Acta de especificaciones técnicas de las entidades cooperantes.	
6.Recibir las especificaciones técnicas para la elaboración del proyecto de cooperación.	Dirección de Planificación y Aseguramiento la Calidad	Especificaciones técnicas de las entidades cooperantes.	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Acta de especificaciones técnicas de las entidades cooperantes.	
7.Analizar las especificaciones técnicas para la elaboración del proyecto de cooperación.	Dirección de Planificación y Aseguramiento la Calidad	Especificaciones técnicas de las entidades cooperantes.	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Acta de especificaciones técnicas de las entidades cooperantes.	

8.Elaborar la agenda de trabajo para el diseño del proyecto de cooperación.	Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad	de y de	Agenda de diseño del proyecto de cooperación.	del de	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Agenda de diseño del proyecto de cooperación.
9.Elaborar el proyecto de cooperación.	Comisión Multidisciplinaria		Proyecto de Cooperación	de	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Proyecto de cooperación
10.Aprobar el proyecto en el CSUP	Consejo Superior Universitario Politécnico		Resolución de aprobación del Consejo Superior Universitario Politécnico.		Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Resolución del CSUP
11.Postular el proyecto a las entidades cooperantes	Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad	de y de	Postulación de proyecto		Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Informe de seguimiento del proceso de postulación de proyecto.
12. Revisar el proyecto por parte de la entidad cooperante.	Entidad Cooperante		Revisión de postulación de proyecto		Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Registro de revisión de proyecto.
13.Elaborar el dictamen de aprobación o rechazo del proyecto	Entidad Cooperante		Informe de dictamen por parte de la entidad cooperante.		Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Informe de dictamen por parte de la entidad cooperante.
14.Elaborar el informe de seguimiento de la postulación del proyecto.	Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad	de y de	Informe de seguimiento de la postulación del proyecto		Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Informe de seguimiento de la postulación del proyecto
15. Recibir la aceptación de aprobación o rechazo del proyecto por parte de las entidades cooperantes.	Dirección de Planificación y Aseguramiento de la Calidad	de y de	Resolución de aceptación o rechazo del proyecto por parte de la entidad cooperante.	de	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Resolución de aceptación o rechazo del proyecto por parte de la entidad cooperante.

NOTA: Matriz de actividades que se desarrollan en el macroproceso de un proyecto por autogestión adaptada del manual de calidad de la UPEC.

Anexo 8 Matriz del procedimiento

Tabla 10

Matriz de procedimiento

OBJETIVO		Definir la idea del proyecto con su respectiva autorización para con ello presentar el plan y adjuntar los documentos necesarios para la ejecución, a su vez presentar el presupuesto y cronogramas de actividades que en dicho proyecto se ejecutaran, realizarlas, dar seguimiento, evaluación y cierre del proyecto.				
ALCANCE		Inicia con la planificación y selección del proyecto a desarrollar y finaliza con la ejecución, seguimiento, evaluación y cierre del proyecto.				
LÍDER DEL PROCEDIMIENTO		Director/a de Planificación y / o Analista de proyectos				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CONTROL	DOCUMENTO DE REFERENCIA	REGISTRO RESULTANTE		
1. Presentar planificación de proyectos	anual Departamento de investigación Vinculación	de y Minuciosidad en la generación de ideas de proyectos (Necesidades/Indicadores/Técnicas cualitativas)	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Ideas de proyectos.		
2. Revisar planificación de los proyectos	la anual Director/a de planificación aseguramiento calidad	de y de la Minuciosidad en la revisión de información de posibles ayudas económicas y posibles alternativas de resolución de problemas (Beneficiarios del proyecto y localización	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Matriz de Beneficiarios Matriz de localización Listado de posibles ayudas económicas		
3. Convocar presentación de proyectos	a de Director/a de planificación aseguramiento calidad	de y de la Recepción de convocatoria	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Convocatoria a presentación de proyectos		
4. Elaborar y presentar proyectos con su respectivo cronograma y presupuesto.	Analista de proyectos	de Minuciosidad en la presentación del proyecto	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Proyecto propuesta		
5. Revisar y consolidar proyectos	Coordinador/a de proyecto	del Minuciosidad en la revisión de información	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Matriz de prevención de riesgos.		
6. Solicitar aprobación	Analista de proyectos	Solicitud de aprobación de proyectos	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Formato de solicitud de aprobación de proyectos		

7. Firmar convenios	Director/a planificación aseguramiento calidad	de y de la	Documentación	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Matriz de recursos
8. Ejecutar los proyectos	Coordinador/a proyecto	del	Valoración de la ejecución de actividades del proyecto de acuerdo al plan.	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Matriz de valoración de actividades
10. Formar equipo de trabajo y reunirse.	Coordinador proyecto	del	Equipo de trabajo consolidado y trabajando en las actividades.	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Listado de integrantes del equipo y sus roles.
12. Solucionar conflictos y tomar decisiones	Analista de proyectos		Minuciosidad en la detección de problemas y ejecución de alternativas encontradas en el desarrollo de actividades.	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Ficha de observaciones Listado de ajustes realizados al proyecto
13. Realizar evaluación final	Director/a planificación aseguramiento calidad	de y de la	Valoración de cumplimiento de actividades del proyecto.	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Matriz de valoración del proyecto
14. Cerrar el proyecto	Coordinador/a proyecto	del	Entrega de proyecto finalizado	Normativas de evaluación de proyectos, lineamientos (matrices, guías entre otros).	Proyecto final

NOTA: Matriz de actividades que se desarrollan en el procedimiento de un proyecto por autogestión adaptada del manual de calidad de la UPEC.