

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

“Desarrollo de un modelo de gestión administrativa para la finca San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi”

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título Ingeniero en
Administración de Empresas y Marketing

AUTOR: Elio Nixon Urgilés Urgilés

ASESOR: Msc. Luis Ramiro García Revelo

TULCÁN - ECUADOR

AÑO: 2016

CERTIFICADO.

Certifico que el/la estudiante Elio Nixon Urgilés Urgilés con el número de cédula0400993309 ha elaborado bajo mi dirección la el trabajo de titulación denominado: “Desarrollo de un modelo de gestión administrativa para la finca San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Msc. Luis Ramiro García Revelo

Tulcán, 19 de Septiembre del 2016

AUTORÍA DE TRABAJO.

El presente trabajo es presentado como requisito para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración Y Economía

Yo, Elio Nixon Urgilés Urgilés con cédula de identidad número 0400993309 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f.....
Elio Nixon Urgilés Urgilés

Tulcán, 19 de Septiembre del 2016

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TRABAJO DE TITULACIÓN.

Yo Elio Nixon Urgilés Urgilés, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, 19 de Septiembre del 2016

Elio Nixon Urgilés Urgilés
CI 0400993309

AGRADECIMIENTO.

A Dios por permitirme seguir en el proceso de mi formación, a mi familia que siempre me apoyó en todos los momentos e instantes de mi vida sean estos de alegría, preocupación.

Gracias a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi que me ayudó en mi formación en cada una de sus aulas para ser una mejor persona y un excelente profesional.

A mis maestros, quienes con paciencia impartieron sus conocimientos en el aula, orientándome y ayudándome en este caminar de formación.

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo a mis padres a mi familia, por el apoyo que me brindaron en mi formación como persona y profesional, forjando en mi la dedicación y responsabilidad, cualidades que me han ayudado a ser cada día mejor.

A todos ellos, dedico mi esfuerzo y la satisfacción de haber culminado con una meta más en vida reforzando mis conocimientos, aprendiendo nuevos.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO.....	i
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TRABAJO DE TITULACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I:.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO.....	3
1.2 FORMULACIÓN.....	4
1.3 DELIMITACIÓN.....	4
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5 OBJETIVOS.....	6
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	11
2.3 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	16
2.3.1 División del trabajo.....	17
2.3.2 Organización del trabajo.....	17
2.3.3 Teoría general de la Administración.....	18
2.3.4 Calidad total.....	19
2.3.5 Círculos de calidad.....	20
2.3.6 Mejora continua.....	22

2.4	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	22
2.4.1	Modelo de Gestión Administrativa	22
2.4.2	Modelo de Administración por Procesos	23
2.4.3	Características y Ventajas de la Administración por Procesos ..	24
2.4.4	Definición de Proceso	25
2.4.5	Elementos de un proceso.....	25
2.4.6	Clasificación de procesos.....	26
2.4.7	Diseño de procesos.....	27
2.4.8	Indicadores (Medición de procesos)	28
2.5	IDEA A DEFENDER	30
2.6	VARIABLES.....	30
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO		31
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.4	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	34
3.5	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	36
3.6	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	36
3.6.1	Análisis de resultados de la encuesta aplicada a personal administrativo	37
3.6.2	Análisis de resultados de la encuesta aplicada a estudiantes ..	49
3.6.3	Resumen de entrevistas realizadas al personal de la Finca San Francisco.....	55
3.6.4	Interpretación de datos.....	59
3.6.5	Verificación de Idea a Defender	62
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		65
4.1	CONCLUSIONES.....	65
4.2	RECOMENDACIONES.....	65
CAPÍTULO V PROPUESTA		67
5.1	DATOS INFORMATIVOS	67
5.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	67
5.3	JUSTIFICACIÓN	68
5.4	OBJETIVOS	69

5.4.1	General	69
5.4.2	Específicos.....	69
5.5	FUNDAMENTACIÓN.....	69
5.6	MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA	71
5.6.1	Modelo de Gestión Administrativa por procesos para la finca San Francisco de la UPEC	71
	BIBLIOGRAFÍA.....	129
	Anexos	133
	Anexo A. Cuestionario para aplicar encuesta a personal administrativo de la UPEC	133
	Anexo B. Cuestionario para aplicar encuesta a estudiantes de la UPEC	135
	Anexo C. Cuestionario para realizar entrevista a personal administrativo de la UPEC	136
	Anexo D. Formato para el Proceso Registro de Utilización – Formato para registro de utilización de las instalaciones.....	137
	Anexo E. Formato para el Proceso Abastecimiento – Formato para kardex de productos	138
	Anexo F. Formato para el Proceso Abastecimiento – Formato para Control de pedidos	139
	Anexo G. Formato para el Proceso Control de Actividades Productivas – Formato para Registro de Uso y Novedades.....	140
	Anexo H. Formato para el Proceso de Administración de Recursos por venta – Formato para Registro de Control de Producción	141
	Anexo I. Formato para el Proceso de Administración de Recursos por venta – Formato para Registro y Control de Recursos por Venta.....	142
	Anexo J. Formato para el Proceso de Mantenimiento de Instalaciones – Formato para Control de Mantenimiento de Bienes	143
	Anexo K. Formato para el Proceso de Registro de uso de Bienes – Formato para Registro de Uso de Bienes.....	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de gestión de la UPEC	14
Figura 2. Mapa de procesos UPEC	15
Figura 3. Objetivos definidos	38
Figura 4. Estrategias definidas para objetivos	39
Figura 5. Acciones establecidas para estrategias.....	40
Figura 6. Procesos definidos	41
Figura 7. Frecuencia de utilización de recursos para cumplir los procesos.....	42
Figura 8. Funciones definidas para cada puesto	43
Figura 9. Calidad de la comunicación interna	44
Figura 10. Forma de evaluación del desempeño.....	45
Figura 11. Capacitación impartida al personal administrativo	46
Figura 12. Control de uso de las instalaciones	47
Figura 13. Suficiencia de recursos	48
Figura 14. Registro de bienes actualizado	49
Figura 15. Control de uso de instalaciones	50
Figura 16. Se cuenta con recursos suficientes	51
Figura 17. Frecuencia con la que recibe clases en la finca	52
Figura 18. Capacitaciones recibidas en la finca.....	53
Figura 19. Organigrama posicional de la unidad encargada de la administración de la finca San Francisco.....	74
Figura 20. Mapa de procesos administrativos de la unidad encargada de la administración de la finca San Francisco.....	79
Figura 21. Flujograma de procesos de registro de proyectos	86
Figura 22. Flujograma de proceso de abastecimiento	94
Figura 23. Flujograma del proceso de control de actividades productivas.....	102
Figura 24. Flujograma del proceso de administración de recursos por venta.....	110
Figura 25. Flujograma del proceso de mantenimiento de instalaciones	117
Figura 26. Flujograma de del proceso de registro de uso de bienes.	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Síntesis de los Círculos de Calidad.....	21
Tabla 2. Operacionalización variable independiente	34
Tabla 3. Operacionalización variable dependiente	35
Tabla 4. Edad, género y tiempo que labora en la institución	37
Tabla 5. Objetivos definidos	38
Tabla 6. Estrategias definidas para objetivos.....	38
Tabla 7. Acciones establecidas para estrategias.....	39
Tabla 8. Procesos definidos	40
Tabla 9. Frecuencia de utilización de recursos para cumplir los procesos	41
Tabla 10. Funciones definidas para cada puesto	42
Tabla 11. Calidad de la comunicación interna	43
Tabla 12. Forma de evaluación del desempeño	44
Tabla 13. Capacitación impartida al personal administrativo.....	45
Tabla 14. Control de uso de las instalaciones.....	46
Tabla 15. Suficiencia de recursos.....	47
Tabla 16. Registro de bienes actualizado	48
Tabla 17. Edad, Género y Tiempo que labora en la institución	49
Tabla 18. Control de uso de instalaciones	50
Tabla 19. Se cuenta con recursos suficientes.....	51
Tabla 20. Frecuencia con la que recibe clases en la finca	52
Tabla 21. Capacitaciones recibidas en la finca	53
Tabla 22. Resumen de entrevistas.....	55
Tabla 23. Datos informativos de la propuesta.....	67
Tabla 24. Descripción de las funciones del Administrador	74
Tabla 25. Descripción de las funciones del Vaquero	75
Tabla 26. Descripción de las funciones del Conserje	76
Tabla 27. Descripción de las funciones del Peón Agrícola.....	77
Tabla 28. Simbología para flujograma.....	80
Tabla 29. Registro de utilización – UPEC-AFSF-01	81
Tabla 30. Descripción del proceso de registro de utilización.....	83
Tabla 31. Indicadores del proceso de registro de utilización	87
Tabla 32. Abastecimiento – UPEC-AFSF-02	88
Tabla 33. Descripción del proceso de abastecimiento.....	90
Tabla 34. Indicadores del proceso de abastecimiento.....	95

Tabla 35. Control de actividades productivas – UPEC – AFSF-03	96
Tabla 36. Descripción del proceso del control de actividades productivas	98
Tabla 37. Indicadores del proceso de control de actividades productivas	103
Tabla 38. Administración de recursos por venta - UPEC-AFSF-04.....	104
Tabla 39. Descripción del proceso de administración de recursos por venta	106
Tabla 40. Indicadores del proceso de administración de recursos por venta	111
Tabla 41. Mantenimiento de instalaciones – UPEC-AFASF-05	112
Tabla 42. Descripción del proceso de mantenimiento de instalaciones.....	114
Tabla 43. Indicadores del proceso de mantenimiento de instalaciones.....	118
Tabla 44. Registro de uso de bienes.....	119
Tabla 45. Descripción del proceso de registro de uso de bienes.....	122
Tabla 46. Indicadores del proceso de registro de uso de bienes	128

RESUMEN EJECUTIVO

La eficiente y óptima utilización de recursos son conceptos que evidencian la efectividad de las organizaciones en general, más aún cuando se trata de instituciones públicas de enseñanza superior. Estos conceptos deben ser cumplidos no solo por el marco normativo existente, sino para mantener su competitividad brindando servicios de calidad a la comunidad.

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi, tiene la finca San Francisco para su proceso de enseñanza en cuanto a la carrera agropecuaria. Mediante las herramientas de investigación aplicadas como la encuesta y entrevista, se pudo conocer que la unidad encargada de la finca tiene una estructura de personal básica con 5 trabajadores, en su mayoría, con más de 1 año de antigüedad. El personal labora de forma enfocada en permitir el uso de las instalaciones en favor del proceso de aprendizaje, con un 100% que señala trabajar de acuerdo con objetivos y estrategias definidas para su área. Desde la perspectiva de los estudiantes, el 20% observa que el control sobre el uso de las instalaciones de la finca San Francisco es ocasional y para cerca del 35% no siempre se cuenta con los recursos materiales suficientes. En cuanto a las entrevistas se conoció que no existe un manual para el control de las actividades productivas, ni procesos definidos para el abastecimiento de insumos o para la administración de los recursos.

En síntesis el personal encargado de la Finca San Francisco no cuenta con una normativa interna específica para el control de su gestión administrativa. En ese contexto, se encontró que, con el apoyo de un modelo de gestión basado en procesos de control administrativo, se podría potenciar el uso de la finca para un mejor impulso del proceso de enseñanza e investigación que realizan docentes, estudiantes e investigadores del centro de educación superior.

La propuesta pretende ser una guía de acción de control para la gestión administrativa que realiza el personal de la unidad encargada de la finca San Francisco fundamentada en la administración por procesos. Para esto se

estructuró un modelo en el que se presentan los objetivos, alcance y lineamientos, para luego proponer un organigrama y las funciones que debe llevar a cabo el personal a fin de clarificar las responsabilidades, deberes y atribuciones de cada uno, como también establecer los límites de su rol en los procesos administrativos. Se adjuntan los procesos para el registro de utilización, abastecimiento, control de actividades productivas, administración de recursos por venta, mantenimiento de instalaciones, y registro de uso de bienes. En cada proceso se describen las entradas, salidas, participantes, políticas, documentos, descripción del proceso y diagrama de flujo.

De manera adicional, se incluyen algunos indicadores para cada proceso, pero sobre todo los formatos que permitirán el registro de la información de la gestión administrativa de la unidad encargada de la finca San Francisco.

Palabras clave: Modelo de gestión, Gestión por Procesos, Procesos Administrativo.

ABSTRACT

The efficient and optimal use of resources are concepts that demonstrate the effectiveness of organizations in general, especially when it comes to public institutions of higher education. These concepts must be met not only by the existing regulatory framework, but to maintain the competitiveness of the organization providing quality services to the community.

The Universidad Politécnica Estatal del Carchi has the “Finca San Francisco” for teaching process regarding agricultural career. Through applied research tools such as survey and interview, it was learned that the unit responsible for the farm has a basic structure with five staff workers, mostly over 1 year old. The staff works so focused on enabling the use of facilities for the learning process, with 100% pointing work in accordance with defined objectives and strategies for their area. From the perspective of students, 20% noted that control over the use of the facilities of the San Francisco is occasional and about 35% do not always have sufficient material resources. As for the interviews it was known that there is no manual control of productive activities or processes defined for input supply or administration of resources.

In short, the personnel of the “Finca San Francisco” does not have a specific internal rules to control its administrative management. In that context, it was found that, with the support of a management model based on processes of administrative control, could promote the use of the property for better pushing forward the process of teaching and research carried out by teachers, students and researchers from the center higher education.

The proposal is intended as a guide control action for administrative management performed by the staff of the unit in charge of the “Finca San Francisco” based on management by processes For this a Manual was structured, which presents the objectives, scope and guidelines, then propose an organizational chart and functions that must carry out staff to clarify the responsibilities, duties and powers of each, as well as establish the limits of their role in administrative processes. Attached are the processes for recording

use, supply, production control activities, resource management for sales, maintenance of facilities, and use of property registration. In each process inputs, outputs, participants, policies, documents, process description and flow chart are described.

Additionally, some indicators for each process include, but above all the formats that allow recording of information of the administrative management of the unit in charge of the San Francisco.

Keywords: Model Management, Process Management, Administrative Processes.

INTRODUCCIÓN

El aprovechamiento de los recursos disponibles representa una premisa básica para las organizaciones e instituciones públicas, que deben buscar una mayor eficiencia para brindar el servicio para el cual han sido creadas. La Universidad Politécnica Estatal del Carchi tiene como parte de sus recursos para el cumplimiento de su función educativa, a la finca San Francisco, la cual requiere contar con un modelo de gestión administrativa para el control y registro, con el objeto de potenciar las actividades de enseñanza, capacitación e investigación. La presente investigación pretende generar un aporte para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, con la provisión de una guía que establezca lineamientos para el control y registro de uso de las instalaciones, como parte de la gestión administrativa de la unidad encargada de la finca San Francisco.

El objetivo primario del estudio fue el de identificar la relación entre el manejo administrativo de la finca San Francisco de la UPEC y su aprovechamiento por parte de docentes y estudiantes, para el planteamiento de un nuevo modelo de gestión, mismo que se llevó a cabo considerando como base la administración por procesos, y que culminó en la elaboración de un modelo de gestión por procesos.

Como objetivos específicos se planteó inicialmente la fundamentación teórica que constituyó la base sobre la que se diseñó el modelo de gestión administrativa, y que se logró durante la construcción del marco teórico mediante recopilación bibliográfica y documental. Posteriormente se propuso la realización de un diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa, para lo cual se aplicaron encuestas y entrevistas a una población compuesta por 5 funcionarios de la Finca San Francisco y 104 estudiantes. Como último objetivo se menciona el diseño del modelo de gestión administrativa el cual se logró en el desarrollo de un modelo de gestión por procesos para la Finca San Francisco.

En ese contexto, la investigación tiene los siguientes capítulos:

Capítulo I: que describe el problema que sustenta la presente investigación.

Capítulo II: presenta el marco teórico de la investigación donde se revisa lo concerniente a modelo de gestión, gestión por procesos, indicadores, y otros temas que fundamentan la investigación.

Capítulo III: en donde se incluye el marco metodológico, que define las herramientas a utilizar, así como también se presentan los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas.

Capítulo IV: Detalla las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

Capítulo V: detalla la propuesta del modelo de gestión en base a procesos con enfoque administrativo para reforzar el registro y control de la gestión.

Finalmente se incluye la bibliografía utilizada de referencia, y los anexos, entre los que se incluyen los formatos sugeridos para el registro de la gestión.

CAPÍTULO I:

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO

Actualmente el aprovechamiento de los recursos disponibles se ha constituido en una premisa tanto en el sector empresarial como en el institucional, pues apunta a buscar la mayor rentabilidad y sostenibilidad de una organización. La Universidad Politécnica Estatal del Carchi cuenta con dos fincas bajo su cargo para realizar actividades inherentes a su función educativa, inmuebles que podrían aprovecharse de mejor manera.

El presente estudio surge por la necesidad implícita de la UPEC de contar con un modelo de gestión administrativa para el manejo de la finca San Francisco de 45 hectáreas, la cual estuvo durante seis años en comodato otorgado a la UPEC y que a partir del año 2013 “fue entregada a perpetuidad” (Diario Ecuador Universitario, 2013, pág. 1). De acuerdo con Balarezo (2014, pág. 3) la finca está dedicada a la actividad pecuaria, con cerca de 60 unidades bovinas, tecnología para ordeño mecánico e inseminación, infraestructura de cerca de 60 metros cuadrados para la crianza de cuyes, 6 hectáreas destinadas a la actividad agrícola y 9 hectáreas destinadas a vegetación nativa. Adicionalmente en la finca se encuentra una estación gestionada por el INAMHI para el monitoreo meteorológico, como también cuenta con laboratorios de Suelos y Aguas, Harinas y Balanceados, Diagnóstico veterinario, aulas, baños, auditorio, oficina y casa hacienda.

El problema se ha evidenciado mediante causas tales como, la falta de procesos administrativos para el manejo de las fincas, la ausencia de políticas y procedimientos de registro y control, y una débil definición de responsabilidades anexas al manejo de las fincas. Mientras que los efectos directos que están sucediendo o podrían hacerlo en el corto plazo son: el descuido de los activos y recursos de la finca, la descoordinación para su uso

por parte de docentes y estudiantes, la subutilización de las áreas, dificultades para coordinar solicitudes de uso del inmueble, entre otros problemas similares.

1.2 FORMULACIÓN

La falta de un adecuado modelo de gestión administrativa en la finca San Francisco determina un bajo nivel de control en el uso y aprovechamiento de las instalaciones y recursos de la misma.

1.3 DELIMITACIÓN

La investigación se limita por los siguientes aspectos:

- Área de conocimiento: Administración.
- Sujeto de estudio: Modelo de gestión de la finca San Francisco.
- Área geográfica: Instalaciones de la finca San Francisco, en el Cantón San Pedro de Huaca, de la provincia del Carchi.
- Tiempo estimado: 12 meses.
- Grupo social: Personal administrativo de la UPEC.
- Objeto de estudio: Gestión administrativa.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El aparato estatal basa su accionar en diferentes normas, las cuales han sido creadas con el fin de dar transparencia y eficacia al cumplimiento de los objetivos que rigen cada institución del sistema público. Entre estos reglamentos, constan los que hacen referencia al manejo y control de bienes públicos, contratación pública, normas de control interno, en los que se da

pautas generales de cómo proceder con la gestión administrativa, y además en dicha normativa se explica que según el tamaño y condiciones de cada entidad, se debe considerar una estructura de personal, así como elaborar procedimientos internos que apoyados en el marco legal, permitan el éxito de la gestión administrativa.

Mediante el estudio y la propuesta práctica se podrá solucionar la problemática detectada. Al ser la Universidad Politécnica Estatal del Carchi una entidad relativamente nueva, que ha recibido la finca San Francisco con el fin de mejorar sus actividades de capacitación y formación profesional, requiere de un modelo de gestión administrativa que permita el control y buen uso del inmueble.

Desde una perspectiva de gestión administrativa, toda institución requiere definir adecuadamente el marco estratégico, la estructura, funciones y principales procedimientos, que no solo sirvan de marco referencial de acción, sino que también permitan la estandarización de actividades, optimización de recursos y control de los bienes de la entidad.

La principal motivación para realizar este estudio es el poder aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, para diseñar un modelo de gestión administrativa orientado a la finca San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, y de esta manera proporcionar una guía práctica basada en la normativa legal vigente, que permita a la entidad educativa el buen manejo, control y uso del inmueble y sus recursos.

La importancia teórica del estudio propuesto se enfocará en la gestión administrativa de la finca, y como tal se constituirá en una referencia tanto para aplicar en otras instituciones con casos similares, así como para cualquier organización que desee utilizar procedimientos para crear un marco de acción interno y así lograr la eficiencia de la gestión que realiza.

Como beneficiarios de la presente investigación, principalmente se puede mencionar al departamento administrativo de la finca San Francisco y en

general a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, puesto que contarán con una herramienta moderna y aplicable a su necesidad de gestión administrativa. También se pueden mencionar como beneficiarios a los estudiantes de la UPEC que utilizan la finca para su proceso de aprendizaje, ya que contarán con el servicio y herramientas necesarias para capacitarse.

Para la elaboración del presente estudio, se cuenta con el compromiso de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, de proporcionar la información requerida para realizar el diagnóstico y de esta manera diseñar el modelo de gestión administrativa que solvete las necesidades de la entidad en cuanto a la finca San Francisco de su propiedad.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el modelo de gestión administrativa de la finca San Francisco de la UPEC a través de su relación con el control y buen uso, que permita mejorar sus índices de efectividad y acción.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teórica y legalmente el proceso, ámbito, campo de acción y elementos incluidos en la gestión administrativa.
- Diagnosticar en forma técnica administrativa la situación actual de la gestión de la finca San Francisco de la UPEC.
- Utilizar los elementos técnicos principales para la elaboración de un diseño de gestión administrativa que permita optimizar los recursos y usos de la finca San Francisco de la UPEC.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi, es una institución de educación superior creada mediante Ley 2006-36, publicada en el segundo suplemento del Registro Oficial No. 244 del 5 de abril del 2006. A partir de esta fecha ha crecido y se va fortaleciendo constantemente para cumplir sus objetivos de preparación, investigación y apoyo a la sociedad, influyendo en el desarrollo de la localidad.

La finca San Francisco de 45 hectáreas, ubicada en el cantón Huaca de la provincia del Carchi a 3000 msnm, fue asignada inicialmente en comodato a la UPEC para el apoyo en gestión académica en aspectos agropecuarios; sin embargo, debido a la inversión que ha realizado la institución educativa en el inmueble, fue entregada para mejorar la práctica en el proceso de formación de estudiantes de las carreras agropecuarias.

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al momento no se ha llevado a cabo un estudio sobre modelos de gestión administrativa para la finca San Francisco de la UPEC. Se mencionan investigaciones referentes al tema de gestión para mejora del ámbito administrativo:

Tema 1: “Planificación estratégica y optimización de la gestión administrativa del distrito de salud No.06D01 Chambo Riobamba”

Nivel: Maestría

Universidad: Regional Autónoma de los Andes - UNIANDES

Autor: Lic. Laura Narcisa Erazo Salazar

Año: 2014

Objetivo: “Diseñar un Plan Estratégico para optimizar la Gestión Administrativa G del Distrito de Salud No. 06d01 Chambo Riobamba.”

Erazo (2014) en su investigación titulada *Planificación estratégica y optimización de la gestión administrativa del distrito de salud No.06D01 Chambo Riobamba*, se propuso como objetivo el diseño de un plan estratégico para la mejora de la eficiencia y la eficacia, partiendo de la base de que todo puede ser medido y evaluado. Para la autora la gestión por procesos constituye un modelo adecuado a la necesidad de mejorar la gestión administrativa al permitir un mayor control, supervisión y sustento de las actividades y bienes de una organización. Para esto la autora desarrolló un estudio de campo al personal administrativo y a usuarios de la entidad. Como conclusión señala que observó que la deficiente gestión administrativa en la institución fue el resultado inevitable de una ausente planificación, lo que impidió el determinar de forma clara la misión, visión y objetivos.

En esta investigación la autora realiza un diagnóstico de una entidad pública (unidad de salud), y apoyada en la fundamentación teórica plantea algunas pautas de planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa, por lo que se usará de referencia en la investigación actual, considerando la gestión por procesos una alternativa eficiente para la gestión administrativa.

Tema 2: “Modelo de Gestión Administrativa por Competencias y Procesos para Unidades Médicas que prestan Servicios Renales en la ciudad de Cuenca”

Universidad: del Azuay

Nivel: Maestría

Autor: Ing. Jefferson Norberto Martínez Jara

Año: 2013

Objetivo: “El propósito de este trabajo es identificar el funcionamiento de una Unidad Médica y definir las tareas que se van a realizar en cada una de las áreas, estandarizarlas por medio de procesos, y posterior a ello establecer las competencias requeridas para la contratación del personal operativo.”

Martínez J (2013) en su estudio titulado *Modelo de Gestión Administrativa por Competencias y Procesos para Unidades Médicas que prestan Servicios Renales en la ciudad de Cuenca*, buscó identificar el funcionamiento de una unidad médica y de esta forma establecer las tareas a realizarse en las diversas áreas, a fin de poder estandarizar el manejo mediante el diseño de procesos y la definición de las competencias para el personal. En este caso el autor utilizó un modelo de competencias como modelo de gestión administrativa.

La investigación se centra en el levantamiento de los procesos de la institución, para luego establecer las competencias del personal que participa en los procesos, planteamientos que servirán de referencia para construir el presente estudio, no obstante, el modelo por competencias utilizado por el autor fue importante en su caso al ser el personal médico, determinante en la salud e integridad de los pacientes, y al no poder estandarizar procesos médicos.

Tema 3: “Estudio de los Manuales de procedimientos y su incidencia en los procesos administrativos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.”

Universidad: Politécnica Estatal del Carchi

Nivel: Grado

Autor: Laura Nathaly Beltrán Manosalvas y Claudia Marina Portilla Paucar

Año: 2014

Objetivo: “Realizar un estudio sobre la incidencia de los manuales de procedimientos en los procesos administrativos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi para diseñar una propuesta documentada en un Manual de Procedimientos”

Beltrán & Portilla (2014) en su investigación *Estudio de los Manuales de procedimientos y su incidencia en los procesos administrativos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*, establecen cómo la incidencia de los manuales de procedimientos en los procesos administrativos, determinaron que el manejo de procesos permite mejorar la eficiencia en los puestos de trabajo, reducir la duplicidad de tareas y funciones, y plantear un punto de partida para la mejora continua. El estudio se desarrolló mediante observaciones, encuestas y entrevistas. Como conclusión las autoras sostienen que fue necesario la elaboración de un manual de procesos para la mejora de los procedimientos administrativos y la resolución de los problemas internos.

El estudio se centró de manera general en los procesos administrativos de la UPEC; y será tomado como una referencia para diseñar un modelo de gestión administrativa para la finca San Francisco de propiedad de la institución.

Tema 3: “Plan estratégico para el mejoramiento en la gestión administrativa de la Biblioteca General de la Universidad Central del Ecuador”

Universidad: Central del Ecuador

Nivel: Grado

Autor: Christian Fermín Patiño Solano

Año: 2012

Objetivo: “Mejorar la gestión administrativa de la Biblioteca General de la Universidad Central del Ecuador, diseñando y desarrollando un plan estratégico eficiente que permita el cambio y logro de la excelencia, de forma que contribuya a ofrecer un servicio de información de calidad, satisfaciendo las necesidades de la comunidad universitaria y del público en general.”

Patiño (2012) en su proyecto *Plan estratégico para el mejoramiento en la gestión administrativa de la Biblioteca General de la Universidad Central del*

Ecuador, elaborado con el objetivo de mejorar la gestión administrativa de la Biblioteca General de la Universidad Central del Ecuador, determinó que el manejo de un plan estratégico permitiría diseñar las herramientas necesarias para mejorar la eficiencia de la entidad, sin embargo para esto desarrolló también procesos definidos, y funciones para el personal.

De igual manera el autor parte de un apoyo teórico y del diagnóstico de la situación actual, pero la propuesta incluye un direccionamiento estratégico y aspectos puntuales de mejora en los procesos, para una dependencia de una institución educativa pública, por lo que será una referencia para la presente investigación.

2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La fundamentación legal describe aquellas leyes, normas y reglamentos que sirven de referencia para la realización del presente estudio, que son las siguientes:

Constitución de la República del Ecuador

La Constitución representa el marco normativo del país, en su última revisión realizada en el 2008, incluyó algunas consideraciones respecto a la educación superior; es así que en su artículo 355 menciona el reconocimiento del derecho de autonomía administrativa, académica, financiera y orgánica, para las universidades y escuelas politécnicas que estén en consonancia con los principios normados en dicho documento, entre los que se mencionan la alternancia y transparencia.

En cuanto a la gestión de las organizaciones la Constitución no señala mayor información más allá de al que se encuentra en el artículo 320, en el que menciona que “La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social” (Asamblea Nacional, 2008).

Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2013) estuvo a cargo de generar el documento de planificación del Estado, en el que se incluyeron los lineamientos principales en los que priorizaría el gobierno la acción social.

En este documento, el primer objetivo busca “Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.” En su meta 1.5 señala:

1.5. Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia

a. Agilizar y simplificar los procesos y procedimientos administrativos, con el uso y desarrollo de tecnologías de información y comunicación.

b. Estandarizar procedimientos en la administración pública con criterios de calidad y excelencia con la aplicación de buenas prácticas y con la adopción de estándares internacionales.

d. Diseñar e implementar un marco normativo que estandarice los procedimientos de la administración pública. (...) (SENPLADES, 2013)

En ese contexto, se busca mejorar la eficiencia de los procesos y en general la gestión de las instituciones públicas.

Ley Orgánica del Servicio Público

Normativa general para los trabajadores de instituciones públicas, que enmarca la gestión del talento humano; y en su artículo 2 señala que su objetivo es “(...) propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado (...)”.

Ley Orgánica de Educación Superior

Documento que sienta las bases legales para la educación superior, en cuyo literal a del artículo 18 señala que la autonomía responsable que ejerzan las instituciones de educación superior consista en: “La libertad para gestionar sus procesos internos.” Por tanto se da libertad para que se establezcan los procesos internos de las entidades de educación, según sus necesidades, siempre que estos se planteen de manera responsable.

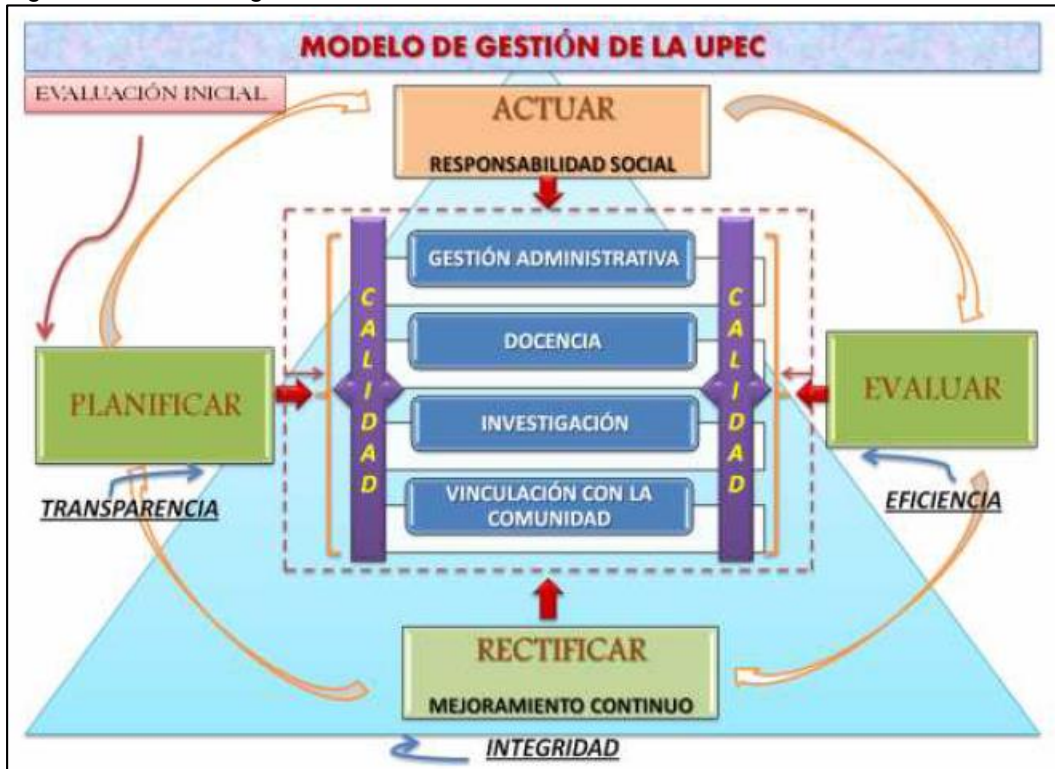
Codificación del Estatuto de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi

La normativa de la UPEC, describe en su artículo 7 los fines y objetivos de la institución, entre los cuales consta en su literal d. el “Implementar modelos de gestión académico-administrativos que aseguren un proceso sostenido de calidad y excelencia académica en la educación que imparte;” siendo este un lineamiento que propone la implementación de modelos que garanticen la excelencia de calidad académica, entre ellos los de capacitación e investigación, por lo que la normativa sustenta la presente investigación.

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la UPEC

El modelo de gestión de la universidad centra su atención en la calidad, tal como lo muestra el siguiente gráfico:

Figura 1. Modelo de gestión de la UPEC



Elaborado por: Universidad Politécnica Estatal del Carchi
Fuente: Reglamento de Procesos UPEC

En ese mismo documento, el mapa de procesos de la institución es el siguiente:

Figura 2. Mapa de procesos UPEC



Elaborado por: Universidad Politécnica Estatal del Carchi
Fuente: Reglamento de Procesos UPEC

En este mapa, consta el Administrativo como para de los procesos de apoyo, y el proceso de Investigación corresponde a los operativos o agregadores de valor.

2.3 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La base en la que se fundamenta el estudio, y la posterior propuesta, está sustentada por la gestión o Administración por procesos. Se trata de un modelo administrativo, explicado sencillamente por Martínez (2000) como:

...la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida una vez que satisfaga los requerimientos del usuario. (pág. 2)

En este sentido, como modelo de gestión la administración por procesos facilita el identificar las actividades básicas y los procesos en los que están agrupadas, a fin de determinar el tipo de transformación que deben sufrir los inputs o entradas para convertirse en salidas u outputs. Estas entradas o salidas pueden ser, desde datos o información hasta materias primas o productos.

Fernández (2010, pág. 45) considera que la gestión por procesos en una forma avanzada de gestión que promueve a su vez la gestión de la calidad, al permitir maximizar el aprovechamiento de los recursos y la eliminación de actividades redundantes o que no agregan valor; y también fortalece la gestión de la empresa pues “permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave” (pág. 46).

En este sentido la Gestión por procesos se relaciona con diversos conceptos administrativos que en menor medida, forman parte también de la sustentación filosófica. Se desarrollan a continuación varios de estos conceptos como; división del trabajo, organización del trabajo, teoría general de la administración, calidad, total, círculos de calidad y mejora continua.

2.3.1 División del trabajo

De acuerdo con Robbins y Decenzo (2002, pág. 28) uno de los teóricos reconocidos en la administración es Adam Smith, su contribución propuesta sobre la división el trabajo, aportó de una buena manera a la productividad de las empresas; ya que según la investigación de Smith publicada en su libro “La Riqueza de la Naciones” en 1776, la producción de un grupo de personas que laboran en equipo con un mismo objetivo, pero con tareas claras y separadas para cada persona, podía ser mucho más alta que la de personas trabajando aisladamente en un mismo producto.

De alguna manera estos estudios, que también denotan la especialización, han sido la base para la ventaja que muchas empresas presentan frente a su competencia, ya que se dedican a hacer lo que mejor conocen, se especializan en algunos productos y sobre todo servicios para lograr posicionamiento en el mercado y crecimiento en sus ventas.

2.3.2 Organización del trabajo

Tal como lo describe Herrschner (2013), se puede atribuir a Frederick Taylor el inicio de estudios sobre organización del trabajo:

(...) quien orienta su atención a un conjunto de factores que afectaban la productividad en el trabajo y, por lo tanto, las ganancias de las empresas. Entre esos factores citaremos algunos cruciales:

- la división del trabajo y la especializados como bases para el aumento de la eficiencia y las ganancias empresarias;
- los estudios de los procesos de trabajo para aumentar su eficiencia;
- el pago por productividad al personal;
- la división entre diseño, planificación y ejecución de los procesos de trabajo;

-la capacitación del personal. (Herrscher, 2013, págs. 58,59)

Los aportes de Taylor a la administración también se plantean desde el área productiva, y se concentraron en algunos aspectos de este ámbito, como son: la división de actividades, especialización de quien las realiza, pago a los obreros por productividad, planificación del proceso productivo, e incluso capacitación del personal para mejorar su manera de realizar el trabajo.

2.3.3 Teoría general de la Administración

Fayol fue contemporáneo de Taylor, pero fue empresario francés. Él resaltó que la administración era distinta de la contabilidad, así también señaló diferencias entre la forma de llevar la administración entre empresas privadas y también instituciones públicas. Estableció 14 principios básicos para la administración que son los siguientes según señalan Robbins y Decenzo (2002, págs. 32, 33):

- La división de trabajo
- La autoridad
- La disciplina
- La unidad de mando
- La unidad de dirección
- La subordinación de los intereses individuales al interés general
- La remuneración
- La centralización
- La cadena escalar o cadena de mando
- El orden
- La equidad
- La estabilidad del personal en sus puestos
- La iniciativa
- El espíritu de grupo

La perspectiva de Fayol permitió una visión más amplia no solo desde la producción, sino también desde la dirección, y por tanto se ahondan en aspectos que tienen que ver con la organización de la empresa, que incluye las áreas importantes que se deben identificar como la comercial, financiera y administrativa, etc. También determinó que las acciones para todo administrador que son: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. (Herrscher, 2013, pág. 59)

Para Robbins y Decenzo (2002), otro exponente de esta teoría fue el alemán Weber, que centró su propuesta en la organización de las relaciones de autoridad, “Weber escribió un tipo ideal de organización que llamó burocracia, el cual se caracterizaba por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales” (pág. 32)

Los autores mencionan que la burocracia ideal de Weber se basaba en 6 características que son (Robbins & Decenzo, 2002):

- La división del trabajo
- La jerarquía de la autoridad
- La selección formal
- Las reglas y los reglamentos formales
- La impersonalidad
- La orientación de carrera

Para Weber fue importante denotar las relaciones laborales en la organización, para lo que resaltó la necesidad de reglas y reglamentos que se apliquen a todos los colaboradores, con el fin de que las cosas se realicen uniformemente en la institución, y garantizar una producción uniforme.

2.3.4 Calidad total

Para Galeano (1995):

El enfoque Calidad Total es un nuevo modo de gestionar la empresa destinado a mantener la competitividad y a construir un sólido liderazgo del mercado. Representa el modo más adecuado para afrontar con éxito mercados difíciles, con competidores cada vez más perfeccionados.

Este enfoque puede introducirse en todo tipo de empresas, industriales o de servicios, públicas o privadas, prescindiendo de sus dimensiones. Efectivamente, también las empresas medias y pequeñas pueden aplicar la Calidad Total y obtener sus beneficios. Detrás del concepto de Calidad Total se encuentra un nuevo concepto de eficiencia global basado en la calidad entendida como *hacer las cosas bien a la primera*. (pág. 17)

Como lo describe el autor, la calidad total se basa en planificar para mantener la competitividad y el liderazgo en el mercado, y puede ser aplicado en todo tipo de organización o institución, ya que este enfoque propone realizar las cosas una sola vez y bajo el estándar fijado en la planificación.

El concepto lleva varios años de vigencia, y a pesar de que existen otras propuestas más recientes, la Calidad Total sigue siendo un enfoque válido que supone la eficiencia de la organización.

2.3.5 Círculos de calidad

Como lo señala Galeano (1995), los círculos de calidad representan un instrumento eficaz para que los operarios aporten a la empresa en la que laboran, con el objetivo de mejorar la gestión de la organización; y su definición técnica es: “pequeño grupo de operarios, compuesto generalmente por 4-10 personas, que desarrolla voluntariamente actividades de mejora en su propia oficina o taller.” (pág. 22)

Esta metodología implica directamente a cada colaborador en el mejoramiento de la organización, es decir que no solamente deja el trabajo de la mejora en manos de la alta dirección, en su tarea de planificar, sino que también permite a cada empleado a participar de manera voluntaria y así mejorar la gestión organizacional.

Tabla 1. Síntesis de los Círculos de Calidad

Aspecto	Característica
Participación:	Voluntaria
Selección del tema:	Normalmente autónoma
Composición del grupo:	Estable a lo largo del tiempo
Procedencia de los participantes:	Del mismo sector de trabajo
Frecuencia de las reuniones:	En general, dos veces al mes
Duración de las reuniones:	Una hora/una hora y media
Momento en que se celebran las reuniones:	Preferentemente, durante el horario de trabajo
Número de proyectos finalizados en un año:	2 / 3
Tipos de problemas afrontados:	Inicialmente, problemas de calidad; luego, cualquier otro relacionado con costes, productividad, seguridad, expediciones, etc.
Técnicas de resolución de los problemas:	Siete Instrumentos Estadísticos y PDCA
Importancia/complejidad de los problemas afrontados:	Media-pequeña
Papel de la dirección y de los cuadros:	Intervención indirecta, sólo promotora y de apoyo

Fuente: Galgano, 1995, pág. 23.
Elaborado por: Elio Urgilés

2.3.6 Mejora continua

Belohlavek (2006) indica que la mejora continua requiere de un enfoque al cliente, y es parte del proceso de la búsqueda constante de mejorar el valor agregado que ofrece la organización.

Belohlavek (2006) define a la mejora continua como:

...un proceso de diseño de soluciones de mayor valor agregado que las existentes en una organización. Existen dos tipos de mejora continua:

- 1) La que resulta a raíz de fallas en los procesos de trabajo
- 2) La que resulta a raíz de repensar los procesos de trabajo desde la posibilidad de incrementar su productividad, calidad o substancia. (pág. 77)

Desde cualquiera de las dos ópticas, la mejora continua implica el revisar constantemente los procesos de la organización para buscar el incremento del valor agregado de la empresa frente a la competencia, o también para buscar la eficiencia de la gestión que realiza la institución.

Este concepto puede ser aplicado a empresas privadas o instituciones públicas, porque busca la mejora para el cliente, desde la eficiencia de los procesos.

2.4 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

2.4.1 Modelo de Gestión Administrativa

Para comprender lo que abarca un modelo de gestión administrativa es importante considerar de forma individual cada uno de sus términos. Por modelo se hace referencia a “algo que puede acogerse, con menores cambios, y ser implementado en diferentes ámbitos” (Martínez de Pérez,

2001, pág.25); en otras palabras, un modelo es el conjunto de principios, normas, políticas o procedimientos planteados principalmente de forma general, y que pueden ser aplicados en una o varias organizaciones. Alarcón Millán (2006) lo plantea de mejor manera al especificar que “connota representación de una realidad y la conducta hacia ella de modo que se comprenda, se vea y se estudie” (pág.12).

Al hablar de gestión se considera a la forma de manejar algo, como señala Mestre Sancho (2004) “supone la coordinación de los desempeños, planificaciones y ejecuciones, de varias personas, buscando rentabilidad y calidad.”(pág.19). Este concepto se relaciona también con la acción de administrar; no obstante, al hablar de un modelo de gestión administrativa no se está redundando, pues en este caso, la gestión administrativa ayuda a delimitar el campo de acción organizacional destinado a la planificación, organización, dirección, control y coordinación de los recursos, y no al ámbito de producción u operaciones.

2.4.2 Modelo de Administración por Procesos

La administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos del negocio. Es una transición desde simplemente vigilar e inspeccionar a los departamentos hacia un enfoque de administración integral del flujo de actividades que agregan valor a los clientes tanto internos como externos. Las necesidades de éstos son completamente entendidas, las métricas clave de la organización son significativas y utilizadas para la evaluación continua y en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones para solucionar problemas y aprovechar oportunidades. (Tovar, 2007, pág. 20)

La administración por procesos debe entenderse como un modelo administrativo en el que la organización de los diversos recursos se la realiza a partir de la definición de las actividades o procesos clave de la organización, esto permite que exista un mayor control y claridad en cada sub proceso y etapa. En las empresas tradicionales, la organización se basa en la división de departamentos funcionales encargados de diversas actividades que intervienen en los procesos operativos de una u otra manera, sin que exista una clara definición de dichos procesos ni de las responsabilidades que cada empleado tiene sobre estos.

Mediante este tipo de administración se pretende alcanzar mayores niveles de calidad organizacional, puesto que el manejo de procesos permite realizar un seguimiento más adecuado, para lo cual es común en planteamiento de indicadores, tales como eficiencia, productividad o eficacia. Con la información obtenida en los indicadores se pueden apoyar medidas para la mejora continua.

La separación en procesos facilita determinar objetivos para cada uno y evaluar los resultados alcanzados.

2.4.3 Características y Ventajas de la Administración por Procesos

Para Jiménez (2008) la Administración por Procesos tiene las siguientes características:

- Se maneja a través de la identificación, levantamiento, estandarización y documentación de procesos mediante los respectivos manuales, la cadena de valor y el mapa de procesos.
- Cada proceso responde a objetivos pre - establecidos que se encaminan hacia objetivos organizacionales generales.
- La estructura organizacional está diseñada tomando como criterio la agrupación de los implicados en cada proceso.

Jiménez (2008) también propone diversas ventajas para la administración por procesos, como el hecho de disminuir costos al incrementar la eficacia y

maximizar el uso de los recursos. Mediante el manejo de procesos y su mejoramiento se reduce el tiempo, los plazos de producción y se delimita de mejor manera el responsable de cada proceso. Adicionalmente permite definir de mejor manera las funciones del personal.

- Se conoce el responsable de cada proceso.
- Simplifica los procesos para volverlos más eficientes.
- Reduce la burocracia
- Amplia las funciones y responsabilidades del personal
- Permite incluir actividades de valor añadido.

2.4.4 Definición de Proceso

El proceso es el elemento que sustenta la base de la gestión por procesos, considerando que una organización se compone por diversas áreas que se encaminan a cumplir objetivos comunes. Para Muñoz (1999) el proceso en las empresas debe comprenderse desde la actividad de las mismas. Toda empresa produce productos o servicios mediante el conjunto de múltiples actividades. Estas actividades pueden agruparse en relación a la función u objetivo que cumplen para la empresa, lo que compone los macro - procesos.

Para Juran (1990, pág. 151) el proceso es la sucesión de acciones de forma sistemática que cumplen un determinado objetivo. En este sentido, cada actividad funciona como un engranaje que activa la siguiente, sin una de las actividades el proceso pierde funcionalidad.

2.4.5 Elementos de un proceso

Cuando se habla de procesos debe entenderse que la función primaria de estos es lograr una modificación sobre algo, sean materias primas, datos, o cualquier otro elemento. Para Pérez (2012) un proceso se compone de un input o entrada, las actividades que conforman específicamente el proceso, y un output o salida, que es el resultado de los inputs sometidos a la secuencia de actividades.

En ocasiones el output o salida de un proceso puede convertirse a su vez en la entrada de otro proceso, por ejemplo, en el caso de empresas que producen productos en etapas, o la información resultante de un departamento de la empresa que alimenta un proceso concerniente a otra área.

Diversos autores pueden considerar otros elementos, puesto que un proceso puede variar dependiendo de su extensión, de su función, de los inputs, los resultados, etc. Según Publicaciones Vértice (2008) los elementos son cuatro, por un lado las entradas (que pueden ser materiales, trabajo, energía y capital), las salidas, las tareas y los flujos.

2.4.6 Clasificación de procesos

Si se toma en cuenta las diversas metodologías administrativas que tratan sobre los procesos se observa que existen diversas clasificaciones, sin embargo una de las más funcionales es la que los divide de acuerdo a su función en relación a la cadena de valor de la empresa. Tovar y Mota (2007) señalan dos tipos, los procesos clave y los procesos de soporte.

Los procesos clave serían aquellos que tienen una relación o impacto directo en la función que la empresa ejerce y en el resultado final que el cliente recibe, mientras que los procesos de soporte son aquellos que apoyan la gestión de los procesos clave, y si bien no tienen un impacto directo, son esenciales para el funcionamiento total del sistema que es la organización.

Para Pérez (2012) los procesos se clasifican en operativos, de apoyo, de gestión y de dirección, similar a la metodología del mapa de procesos, en el que se suelen dividir en tres grupos: procesos agregadores de valor, procesos directivos y procesos de apoyo.

Los procesos operativos son equivalentes a los agregadores de valor, y son todos aquellos que intervienen directamente en la actividad que la empresa ejerce, sean servicios o productos, es decir, que aportan valor a la empresa.

Los procesos de soporte o apoyo conllevan las actividades que complementan la gestión y permiten que la empresa se desenvuelva eficientemente en diversos ámbitos, como en contabilidad, marketing, comunicaciones o transporte.

Por último, los procesos de gestión o directivos comprenden a aquellas actividades de carácter gerencial destinadas a planificar, decidir y administrar los recursos de la organización.

2.4.7 Diseño de procesos

Se trata de la actividad o metodología mediante la cual se identifican todas las actividades y recursos que funcionan de manera dependiente y/o secuencial para lograr los mismos objetivos, a fin de agruparlos en un solo flujo.

El diseño de procesos responde a la búsqueda de maximizar la productividad y disminuir los recursos utilizados, sean estos económicos, personas, materiales o tiempo, como sugiere Alonso (1998, pág.32).

Los factores que intervienen en el diseño de un proceso son según Muñoz (1999), en primer lugar el conocimiento del fin que se desea conseguir y en segundo lugar, de la elección y ordenación de las actividades necesarias para llevarlo a cabo.

Según el mismo autor para diseñar un proceso se inicia por establecer las metas y /o resultados a conseguirse con el mismo, se plantean las actividades que intervienen, los recursos y los responsables de cara uno, para luego realizar una evaluación de la coherencia del proceso planteado y la forma en que puede estar relacionado con otros procesos de la organización. Para este autor todo proceso debe detallar sus objetivos, los recursos materiales, el talento humano, la información o datos, y la forma en que interactúan todos estos elementos, para lo cual se suele utilizar el diagrama de flujo.

2.4.7.1 Diagrama de Flujo

En diagrama de flujo es una especie de organigrama en el que se grafican las etapas de un proceso, generalmente mediante figuras geométricas, y que se ubican en un plano en el que, de acuerdo a su ubicación, se puede conocer el área o persona encargada de cada actividad. De forma común se suele utilizar la metodología del ANSI (Instituto Nacional de Normalización Estadounidense) en el que se representa a las actividades con rectángulos y las decisiones por rombos. Pon un ejemplo, y que permite una lectura y entendimiento sencillo del proceso al ser documentado.

2.4.7.2 Documentación de Procesos

La documentación de procesos es una etapa posterior y complementaria al diseño de los mismos. Como sugiere Vilar (1997, pág.46), la documentación es el planteamiento escrito del proceso final a ser aplicado, comúnmente en los manuales de procesos.

La documentación consiste en dejar constancia de los diversos componentes de un proceso, generalmente la realiza el responsable o los responsables del proceso.

Para Mejía (2006) el documentar un proceso permite un análisis más adecuado del mismo, a más de constituir un registro para quienes intervienen, y que puedan tener clara su participación y responsabilidad en el proceso.

2.4.8 Indicadores (Medición de procesos)

La evaluación de un proceso se realiza mediante el establecimiento de indicadores, los cuales funcionan como un valor referencial que puede ser comparado con otros, o ubicado en una escala de medición, y que ofrecen una interpretación sobre diversa información, útil para tomar decisiones.

Benjamín (2007, pág.87) considera que los indicadores son herramientas administrativas para la toma estratégica de decisiones, pues son una fuente

confiable de datos cualitativos o cuantitativos, que se diseñan de manera específica para cada proceso.

2.4.8.1 Clasificación de Indicadores

Los indicadores pueden clasificarse de acuerdo al criterio con el que se diseñan, o por la información que ofrecen. Mérida y Hernández (2010) mencionan varios tipos de indicadores:

Indicadores Cuantitativos: Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

Indicadores Cualitativos: Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

Indicadores Directos: Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.

Indicadores Indirectos: Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

Indicadores Positivos: Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

Indicador Negativo: Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

No obstante, todos estos pueden reducirse a categorías básicas, como las más utilizadas, siendo estas, la eficiencia, la eficacia y la productividad.

2.5 IDEA A DEFENDER

El diseño de un modelo de gestión administrativa para la finca San Francisco de la UPEC, constituirá una herramienta para potenciar el control y optimización de los recursos disponibles.

2.6 VARIABLES

Variable Independiente: Modelo de gestión administrativa.

Variable Dependiente: Control y optimización de los recursos disponibles.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación será principalmente de modalidad cualitativa, ya que se basará en características de la situación actual de la administración de la finca San Francisco de la UPEC, y mediante la fundamentación teórica, se podrá plantear una propuesta que mejore el uso, control y manejo administrativo del inmueble.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación exploratoria

El estudio es de tipo exploratorio puesto que actualmente no se tiene noción sobre los problemas que aquejan a la gestión administrativa de la Finca San Francisco, y este tipo de estudio “es apropiado para cualquier problema del cual se sabe poco, y puede ser un antecedente para un estudio profundo” (Namakforoosh, 2005, pág. 90).

Investigación descriptiva

También puede definirse a la investigación como descriptiva, pues, según Namakforoosh (2005) “es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio” (pág. 91). Este tipo de investigación se aplicará para poder conocer la información referente a la gestión administrativa de la Finca San Francisco.

Investigación documental

Debido a que por un lado se recopilarán y revisarán documentos de la UPEC, con el fin de consolidar datos de la institución; y por otro lado se revisará

información referente a gestión administrativa, ya sea en textos administrativos, otras investigaciones anteriores, normativa legal, etc.

Investigación de campo

Que será aplicada mediante técnicas o herramientas de recopilación de la información, tales como encuestas, entrevistas o lista de observación, lo cual permitirá verificar validar la gestión administrativa actual de la finca San Francisco de la UPEC.

De acción

También se puede considerar el estudio como de acción, debido a que en función de la información revisada, se propondrá el diseño de una propuesta concreta para solventar el problema ubicado, en este caso puntual, mejorar la gestión administrativa de la finca San Francisco de la UPEC.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La población de la presente investigación estará constituida por el personal que labora en la finca San Francisco de la UPEC; así como también por los estudiantes de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario.

Actualmente en la finca San Francisco de la UPEC laboran 5 personas: 1 Administrador, 1 Conserje, 1 Peón agrícola, 1 Vaquero, 1 Chofer agrícola; en este caso no se calculará muestra dada la mínima cantidad de población, sino que se aplicará el cuestionario a las 5 personas.

En cuanto a los estudiantes de la Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario, actualmente están asistiendo un total de 142; y para aplicar el instrumento de investigación se procede a calcular la muestra en función de la fórmula estadística de muestreo probabilístico aleatorio:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e)^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

- n = valor de la muestra poblacional a determinar
- N = corresponde al total de la población a investigar: 142 estudiantes
- e = es el porcentaje de error de muestreo: valor estándar del 5%
- z= es la desviación estándar, valor de 1,96 que corresponde al 95% de nivel de confianza.
- p= probabilidad de ocurrencia: valor estándar 0,50
- q= probabilidad de no ocurrencia: valor estándar 0,50

Reemplazando se tiene que:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 142}{(0,05)^2(142 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{136,3768}{1,3129} = 103,87 \approx 104 \text{ encuestas}$$

El instrumento de investigación para el personal Administrativo de la finca se aplicará a 5 personas, mientras que un cuestionario diferente será aplicado a 104 estudiantes.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización variable independiente

Idea a Defender	Descripción de la variable	Índices	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante
El diseño de un modelo de gestión administrativa para la finca San Francisco de la UPEC, constituirá una herramienta para definir funciones y procesos del ámbito administrativo, con el fin de aprovechar el inmueble para propósitos de enseñanza, capacitación, investigación y el adecuado manejo del proceso productivo	Variable Independiente	Planificación	Objetivos	¿Se han definido objetivos para la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?	Encuesta	Personal administrativo
			Estrategias	¿Se han fijado las estrategias para lograr los objetivos definidos?		
			Acciones	¿Se han planteado las acciones que requieren las estrategias fijadas?		
		Organización	Procesos	¿Se cuenta con procesos establecidos para la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?		
			Recursos	¿Se utilizan los recursos en cumplimiento de los procesos?		
			Funciones	¿Se han determinado las funciones de cada posición de la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?		
		Dirección	Comunicación	¿Cómo calificaría la comunicación interna del personal de la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?		
			Desempeño	¿Cómo se evalúa el desempeño del personal de la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?		
			Capacitación	¿Se imparte capacitación al personal de la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?		
		Control	Manejo de instalaciones	¿Se lleva un control de uso de instalaciones de la finca San Francisco?		Personal administrativo / Estudiantes
			Manejo de bienes	¿Se cuenta con los recursos materiales suficientes para el adecuado uso de la finca San Francisco?		
						¿Se mantiene actualizado el registro de los bienes de la finca San Francisco?

Fuente: Investigación
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 3. Operacionalización variable dependiente

Idea a Defender	Descripción de la variable	Índices	Indicadores	Ítems	Técnica		
El diseño de un modelo de gestión administrativa para la finca San Francisco de la UPEC, constituirá una herramienta para definir funciones y procesos del ámbito administrativo, con el fin de aprovechar el inmueble para propósitos de enseñanza, capacitación, investigación y el adecuado manejo del proceso productivo	Variable Dependiente	Buen uso y control de inmuebles y recursos	Uso de recursos	Enseñanza	¿Con qué frecuencia recibe clases en la finca San Francisco?	Encuesta	Estudiantes
			Capacitación	¿Ha recibido capacitación en la finca San Francisco?			
			Investigación	¿Se han planteado proyectos de investigación que utilicen a la finca San Francisco?	Entrevista	Personal administrativo	
		Procesos aplicados de control y manejo	Proceso productivo	¿Existe un manual de control de actividades productivas en la finca San Francisco?			
			Abastecimiento	¿Existe un proceso definido para el abastecimiento de insumos para la finca San Francisco?			
			Proceso de venta	¿Se cuenta con un proceso definido para la administración de los recursos de la venta de productos de la finca San Francisco?			

Fuente: Investigación
Elaborado por: Elio Urgilés

3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Las primarias se tomaron del personal administrativo y estudiantes mediante la aplicación de encuestas y entrevistas; por su parte las secundarias fueron tomadas de libros de texto, periódicos, revistas, sitios oficiales web de instituciones públicas, normas, reglamentos, leyes y otros documentos de la Universidad y la Finca.

Para recolectar las fuentes primarias se aplicaron 3 instrumentos que se adjuntan como anexo, y son:

- Cuestionario para aplicar encuesta a personal administrativo de la UPEC
- Cuestionario para aplicar encuesta a estudiantes de la UPEC
- Cuestionario para realizar entrevista a personal administrativo de la UPEC

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información recabada mediante los instrumentos de investigación, se tabuló utilizando el software Microsoft Excel, y se ingresó los datos en el aplicativo SPSS para obtener los resultados, con los que se pudo realizar los análisis de cada respuesta.

Partiendo de los análisis se interpretó los datos, y posteriormente se verificó la idea a defender, lo que permitió plantear las conclusiones y recomendaciones investigativas, así como la propuesta de mejora.

Una vez que fueron aplicadas las encuestas a personal administrativo y estudiantes, a continuación se presenta el análisis de cada pregunta, así como la interpretación general de los resultados.

3.6.1 Análisis de resultados de la encuesta aplicada a personal administrativo

DATOS GENERALES

Tabla 4. Edad, género y tiempo que labora en la institución

Edad		Género		Tiempo que labora en la institución	
Menos de 20 años	0	Masculino	100%	Menos de 1 año	20%
Entre 21 y 30 años	60%			Entre 1 y 3 años	60%
Entre 31 y 40 años	0	Femenino	0%	Entre 3 y 5 años	0%
Mayor de 40 años	40%			Más de 5 años	20%
TOTAL	100%	TOTAL	100%	TOTAL	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

El 60% del personal administrativo que labora en la finca San Francisco tiene entre 21 y 30 años de edad, y un 40% es mayor de 40 años. Esto indica que la mayoría de personal es joven y por ende con mayor disposición al cambio de modelo administrativo. El 100% del personal administrativo que labora en la finca San Francisco de la UPEC es masculino. El 60% de los encuestados laboran en la finca entre 1 y 3 años, un 20% lleva más de 5 años en la institución, y el restante 20% tiene menos de 1 año, lo que implica únicamente una persona nueva. La mayor parte del personal tiene algunos años en el cargo, lo que implica experiencia y conocimiento de los recursos, instalaciones y actividades de la finca.

PREGUNTAS

P1. ¿Se han definido objetivos para la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?

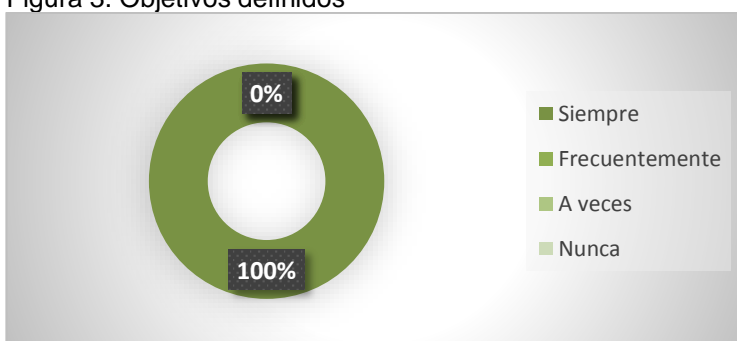
Tabla 5. Objetivos definidos

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	5	100.0%
2	Frecuentemente	0	0.0%
3	A veces	0	0.0%
4	Nunca	0	0.0%
TOTAL		5	100.0%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 3. Objetivos definidos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Elio Urgilés

Al consultar si se han definido los objetivos para la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco, el 100% de los consultados seleccionó la opción “Siempre”; lo que indica que si se han establecido objetivos específicos para cada área o cargo para el personal en la finca; sin embargo, no se conoce que tan actualizados o enfocados están estos planteamientos.

P2. ¿Se han fijado las estrategias para lograr los objetivos definidos?

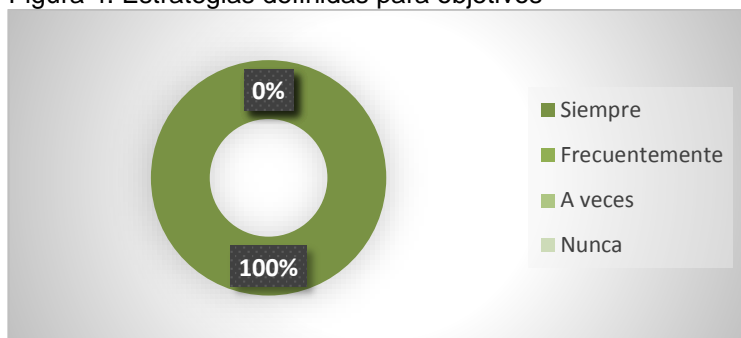
Tabla 6. Estrategias definidas para objetivos

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	5	100.0%
2	Frecuentemente	0	0.0%
3	A veces	0	0.0%
4	Nunca	0	0.0%
TOTAL		5	100.0%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 4. Estrategias definidas para objetivos



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

El 100% del personal administrativo encuestado afirma que existen que estrategias establecidas para que se alcancen los objetivos. Se puede entender que la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco si cuenta con métodos o formas que guíen a la consecución de objetivos que se han definido, posiblemente mediante una planificación de área, o mediante la alineación con el Plan Operativo Anual.

P3 ¿Se han planteado las acciones que requieren las estrategias fijadas?

Tabla 7. Acciones establecidas para estrategias

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	5	100.0%
2	Frecuentemente	0	0.0%
3	A veces	0	0.0%
4	Nunca	0	0.0%
TOTAL		5	100.0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 5. Acciones establecidas para estrategias



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

La totalidad del personal administrativo consultado afirmó que se han definido acciones o actividades concretas, que apoyen las estrategias para el alcance de los objetivos. Es decir que la unidad cuenta con un plan a nivel de detalle, para la gestión que realiza.

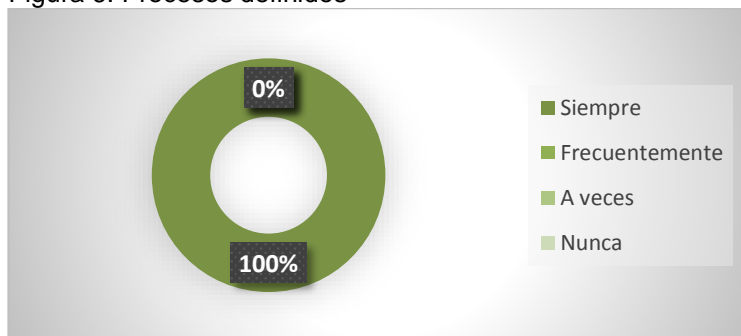
P4. ¿Se cuenta con procesos establecidos para la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?

Tabla 8. Procesos definidos

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	5	100.0%
2	Frecuentemente	0	0.0%
3	A veces	0	0.0%
4	Nunca	0	0.0%
TOTAL		5	100.0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 6. Procesos definidos



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Los resultados de esta pregunta, indican que todo el personal afirma la existencia de procesos para la realización de la gestión de la finca San Francisco de la UPEC. No se consultó el alcance ni el detalle de estos procesos, pero se entendería que existe un marco interno empírico de referencia para la gestión de la finca al no existir ni un modelo ni un manual de procesos.

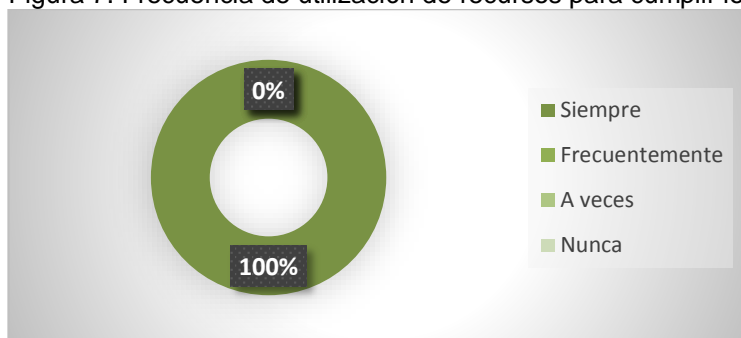
P5. ¿Se utilizan los recursos en cumplimiento de los procesos?

Tabla 9. Frecuencia de utilización de recursos para cumplir los procesos

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	5	100.0%
2	Frecuentemente	0	0.0%
3	A veces	0	0.0%
4	Nunca	0	0.0%
TOTAL		5	100.0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 7. Frecuencia de utilización de recursos para cumplir los procesos



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Todo el personal administrativo encuestado cree que se utilizan los recursos en función y para cumplimiento de los procesos que se han establecido. Lo que indica que la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco, cuenta con lineamientos claros para la utilización de los recursos materiales usados, los cuales se encontrarían alineados con el Plan Operativo Anual.

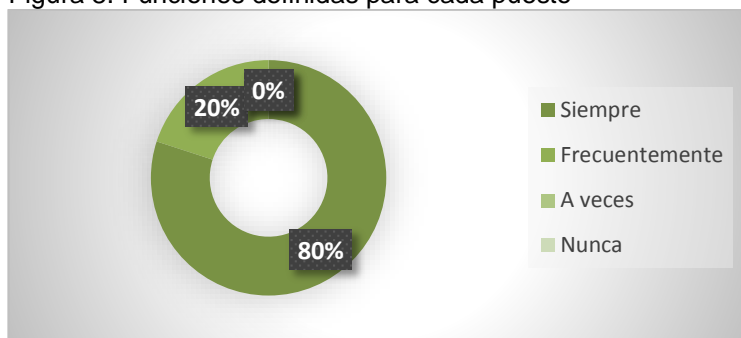
P6. ¿Se han determinado las funciones de cada posición de la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?

Tabla 10. Funciones definidas para cada puesto

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	4	80.0%
2	Frecuentemente	1	20.0%
3	A veces	0	0.0%
4	Nunca	0	0.0%
TOTAL		5	100.0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 8. Funciones definidas para cada puesto



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Si bien el 80% del personal encuestado opina que si existen funciones definidas para cada cargo de la unidad encargada de la gestión de la finca “Frecuentemente”, dando a entender que podría haber ciertas funciones que no están claramente definidas en el manual de funciones, en caso de contar con este documento.

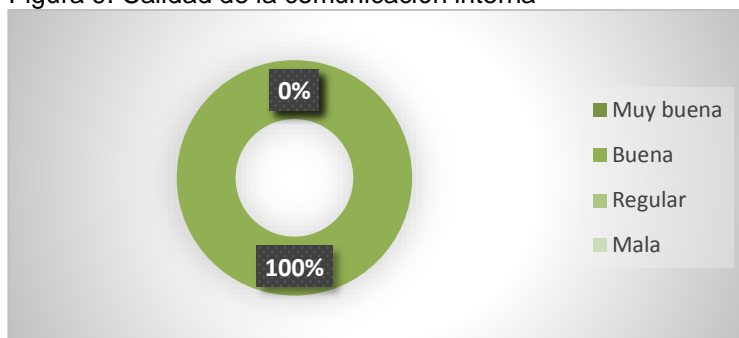
P7. ¿Cómo calificaría la comunicación interna del personal de la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?

Tabla 11. Calidad de la comunicación interna

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy buena	0	0.0%
2	Buena	5	100.0%
3	Regular	0	0.0%
4	Mala	0	0.0%
TOTAL		5	100.0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 9. Calidad de la comunicación interna



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Todos los consultados de la unidad encargada de la gestión de la finca San Francisco afirman que existe un nivel “Bueno” de comunicación interna. Si bien la respuesta no fue la primera opción “Muy bueno”, indica que la comunicación es adecuada entre el personal.

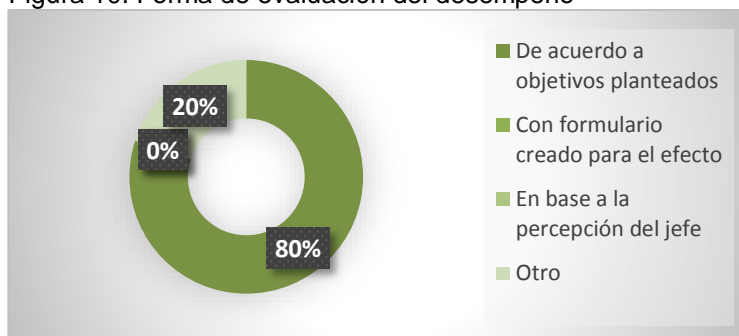
P8. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal de la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?

Tabla 12. Forma de evaluación del desempeño

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	De acuerdo a objetivos planteados	4	80.0%
2	Con formulario creado para el efecto	0	0.0%
3	En base a la percepción del jefe	0	0.0%
4	Otro	1	20.0%
TOTAL		5	100.0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 10. Forma de evaluación del desempeño



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

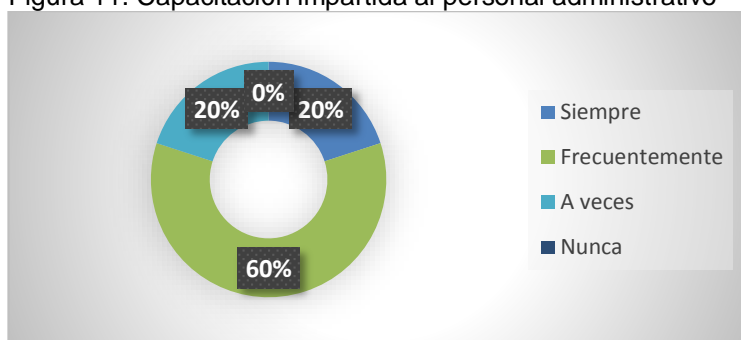
El 80% del personal administrativo de la unidad encargada de la gestión de la finca San Francisco, es evaluado en función de los objetivos planteados, mientras que un 20% seleccionó la opción “Otro”, pero no indicó el método por medio del cual se recopila la información utilizada para evaluar el cumplimiento de objetivos del personal.**P9. ¿Se imparte capacitación al personal de la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?**

Tabla 13. Capacitación impartida al personal administrativo

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	1	20.0%
2	Frecuentemente	3	60.0%
3	A veces	1	20.0%
4	Nunca	0	0.0%
TOTAL		5	100.0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 11. Capacitación impartida al personal administrativo



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

El 60% del personal administrativo de la unidad encargada de la gestión de la finca San Francisco afirmó recibir capacitación de manera frecuente, un 20% la recibe a veces, mientras que el restante 20% indicó recibirla siempre, o de manera constante. Los resultados muestran que en general el personal si recibe capacitación.

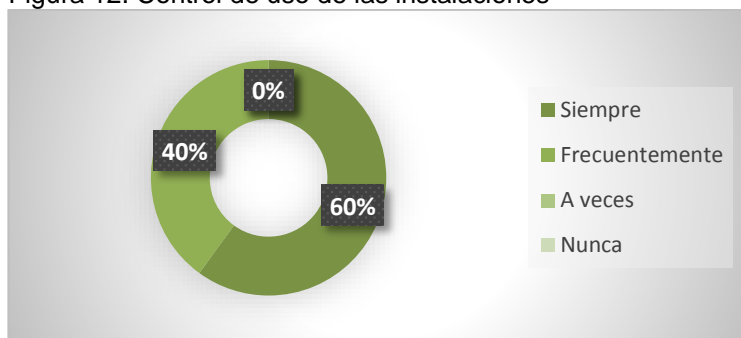
P10. ¿Se lleva un control de uso de instalaciones de la finca San Francisco?

Tabla 14. Control de uso de las instalaciones

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	3	60.0%
2	Frecuentemente	2	40.0%
3	A veces	0	0.0%
4	Nunca	0	0.0%
TOTAL		5	100.0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 12. Control de uso de las instalaciones



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

El 60% del personal administrativo encuestado indicó que siempre se lleva un control del uso de las instalaciones de la finca San Francisco; mientras que un 40% afirmó que el control se emplea de manera frecuente. Este 40% denota que si bien si existe un control para el uso de las instalaciones, hay ocasiones en que este control no es aplicado.

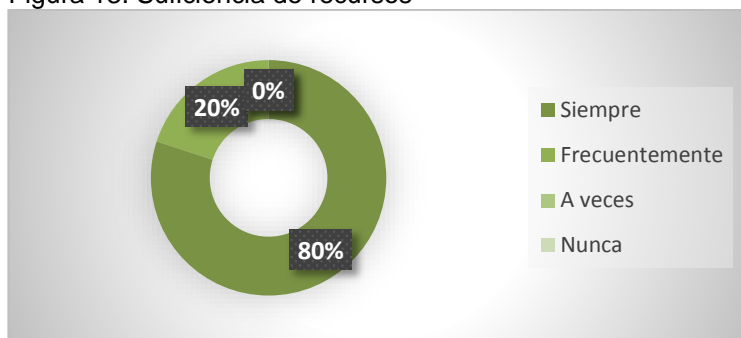
P11. ¿Se cuenta con los recursos materiales suficientes para el adecuado uso de la finca San Francisco?

Tabla 15. Suficiencia de recursos

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	4	80.0%
2	Frecuentemente	1	20.0%
3	A veces	0	0.0%
4	Nunca	0	0.0%
TOTAL		5	100.0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 13. Suficiencia de recursos



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

El 80% del personal administrativo cree que si existen los recursos necesarios para realizar la gestión en la finca San Francisco, mientras que un 20% piensa que de manera frecuente se cuenta con los recursos; lo que deja una pequeña brecha de ocasiones en las que aparentemente no existirían todos los recursos necesarios.

P12. ¿Se mantiene actualizado el registro de los bienes de la finca San Francisco?

Tabla 16. Registro de bienes actualizado

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	5	100.0%
2	Frecuentemente	0	0.0%
3	A veces	0	0.0%
4	Nunca	0	0.0%
TOTAL		5	100.0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 14. Registro de bienes actualizado



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Todo el personal administrativo de la finca San Francisco coincide en que si está actualizado el registro de los bienes que se utilizan en dicha dependencia de la UPEC. Esto muestra un nivel adecuado de control de bienes.

3.6.2 Análisis de resultados de la encuesta aplicada a estudiantes

DATOS GENERALES

Tabla 17. Edad, Género y Tiempo que labora en la institución

Edad	Género		Tiempo que labora en la institución		
Menos de 18 años	9%	Masculino	58%	Menos de 1 año	20%
Entre 18 y 20 años	46%			Entre 1 y 2 años	39%
Entre 21 y 25 años	40%	Femenino	42%	Entre 2 y 4 años	33%
Mayor de 25 años	5%			Más de 4 años	7%
				No responde	1%
TOTAL	100%	TOTAL	100%	TOTAL	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

En el caso de la encuesta aplicada a estudiantes de la UPEC el 46% tiene entre 18 y 20 años, el 41% entre 21 y 25 años, un 9% es menor de 18 años, y cerca del 5% es mayor de 25 años. El 58% de los estudiantes consultados es de género masculino, mientras que el restante 42% son mujeres. Si bien existen más varones en la carrera agropecuaria de la UPEC, la diferencia es leve, denotando una igualdad de género para esta carrera. Cerca del 40% de los estudiantes encuestados tienen entre 1 y 2 años en la universidad, alrededor de otro 40% está más de 2 años. Es decir que la mayoría de estudiantes lleva más un año en la UPEC.

PREGUNTAS

P1. ¿Se lleva un control de uso de instalaciones de la finca San Francisco?

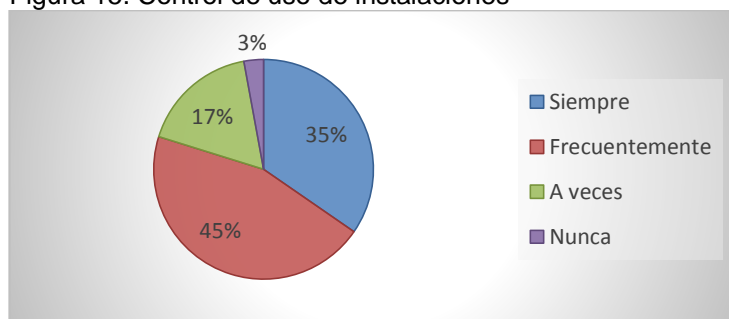
Tabla 18. Control de uso de instalaciones

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	36	34.6%
2	Frecuentemente	47	45.2%
3	A veces	18	17.3%
4	Nunca	3	2.9%
TOTAL		104	100.0%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 15. Control de uso de instalaciones



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Elio Urgilés

Para el 45% los estudiantes encuestados de la carrera agropecuaria de la UPEC, el control de uso de instalaciones es frecuente, para un 34% el control se aplica siempre, un 17% cree que a veces se lo realiza, mientras que un 3% indica que no hay control. En general cerca del 80% dio una respuesta positiva, pero el 20% no ha evidenciado el control de uso de la finca San Francisco, respuesta diferente a la mencionada por los administradores, para quienes este control es muy frecuente.

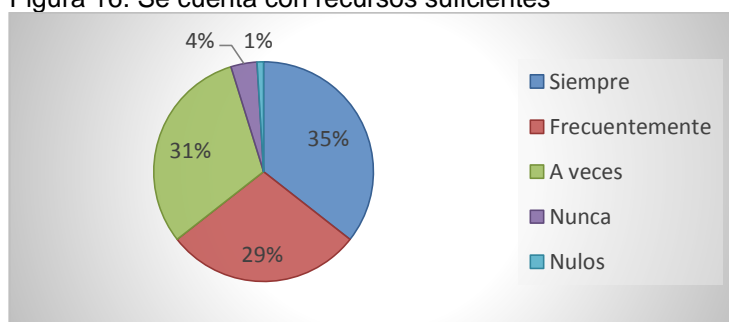
P2. ¿Se cuenta con los recursos materiales suficientes para el adecuado uso de la finca San Francisco?

Tabla 19. Se cuenta con recursos suficientes

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	37	35.6%
2	Frecuentemente	30	28.8%
3	A veces	32	30.8%
4	Nunca	4	3.8%
	Nulos	1	1.0%
TOTAL		104	100.0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 16. Se cuenta con recursos suficientes



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

El 35% de los estudiantes consultados afirmó que existen los recursos suficientes para el uso de las instalaciones de la finca San Francisco, un 30% cree que a veces hay los recursos, el 29% respondió que frecuentemente los tienen, mientras que el 3.8% indicó que nunca se cuenta con los recursos. Casi el 35% de los estudiantes piensa que a veces o nunca se tienen los recursos suficientes para el uso de las instalaciones mientras que, de acuerdo con el personal de la finca, casi siempre se cuenta con los recursos materiales suficientes, lo que permite creer que existe desconocimiento de los administradores sobre la necesidad de incrementar estos recursos.

P3. ¿Con qué frecuencia recibe clases teóricas en las aulas de la finca San Francisco?

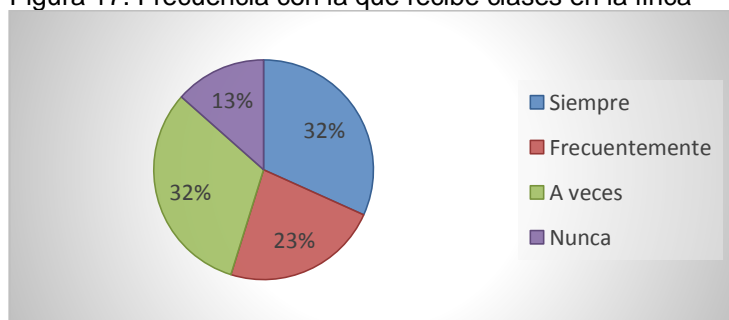
Tabla 20. Frecuencia con la que recibe clases en la finca

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	33	31.7%
2	Frecuentemente	24	23.1%
3	A veces	33	31.7%
4	Nunca	14	13.5%
TOTAL		104	100.0%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 17. Frecuencia con la que recibe clases en la finca



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Elio Urgilés

De los estudiantes de la carrera de agropecuaria de la UPEC, un 32% afirma que siempre recibe clases teóricas en las aulas de la finca San Francisco, otro 32% respondió que a veces lo hace, el 23% señala que recibe las clases allí de manera frecuente; mientras que el 13% dijo nunca haber recibido clases teóricas en las aulas de esas instalaciones. Resumiendo, el 45% de los estudiantes han recibido con poca o nula frecuencia las aulas de la finca San Francisco, lo que indica un poco aprovechamiento en este sentido.

P4. ¿Ha recibido capacitación en la finca San Francisco?

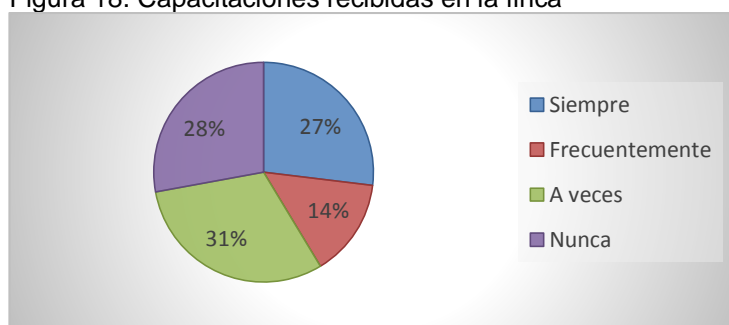
Tabla 21. Capacitaciones recibidas en la finca

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	28	26.9%
2	Frecuentemente	15	14.4%
3	A veces	32	30.8%
4	Nunca	29	27.9%
TOTAL		104	100.0%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Elio Urgilés

Figura 18. Capacitaciones recibidas en la finca



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Elio Urgilés

Al consultar a los estudiantes de la carrera de agropecuaria si han recibido capacitaciones en la finca San Francisco, un 31% mencionó que a veces, el 28% seleccionó la opción nunca, otro 27% afirmó recibirlas siempre allí, y el restante 14% indicó recibirlas de manera frecuente en ese lugar. Casi el 60%

de estudiantes, entre aquellos que mencionaron nunca o a veces, ha recibido de forma poca frecuente o nula, capacitaciones prácticas, lo que indicaría un bajo aprovechamiento de las instalaciones y recursos para el fortalecimiento de las competencias de los estudiantes.

3.6.3 Resumen de entrevistas realizadas al personal de la Finca San Francisco

A continuación se presenta un resumen de las partes más importantes de las respuestas de las entrevistas aplicadas:

Tabla 22. Resumen de entrevistas

DATOS						
D4	Cargo que ocupa	Director carrera desarrollo integral agropecuario	Coordinador carrera de alimentos	Docente carrera desarrollo integral agropecuario	Decano facultad industrias agropecuarias y ciencias ambientales	Administrador finca San Francisco
D1	Nombre	David Herrera	Freddy Torres	Luis Valarezo	Jorge Mina	Andrés Villarreal
D3	Género	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
PREGUNTAS						
P1	¿Se han planteado proyectos de investigación que utilicen a la finca San Francisco?	Si se ha trabajado con docentes y estudiantes vía trabajos de titulación	Si existen algunos proyectos de investigación que se han realizado en la finca a nivel de	Si en la finca se ha planteado algunos proyectos tanto de estudiantes como también de docentes, hay	Si en lo referente a estudiantes con sus proyectos de pregrado, y también financiados por la universidad para los	Si en algunos aspectos, a nivel de sistemas agrícolas y sistemas pecuarios,

			docentes y de tesistas.	varios proyectos de la parte agrícola y también en la parte pecuaria.	compañeros docentes.	actualmente hay más en cuestión agrícola como cultivo de papa, zanahoria, maíz, hay participación de estudiantes.
P2	¿Existe un manual de control de actividades productivas en la finca San Francisco?	No se lleva un manual, hay registros pero no se atan a un manual.	No conozco al respecto, se debería hablar con el administrador.	De lo que conozco, en la parte ganadera existe un libro una guía del mayordomo en donde el encargado de las vacas lleva un seguimiento en registros, para tener parámetros	Se trata de regir en función de un POA, pero no abarca el cumplimiento del control de estas actividades.	Actualmente no existe pero se piensa implementar para el próximo año, en función de los registros que los trabajadores llevan cada día. Se lleva el

				reales en cuanto a ganadería.		control pero no está documentado.
P3	¿Existe un proceso definido para el abastecimiento de insumos para la finca San Francisco?	No, los abastecimientos se hacen bajo pedidos, se hace la solicitud del centro experimental y luego en base al POA se hace la adquisición.	De lo que conozco el administrador de la finca en base a las necesidades presenta sus requerimientos en función del proceso respectivo, con el departamento de adquisiciones.	Lo hace directamente el administrador, nosotros como docentes le apoyamos en las necesidades de la parte didáctica.	Todo se lo hace en función del POA, pero la ejecución del POA se vuelve muy general y hay aspectos que no permiten un control adecuado de las actividades de la finca.	Si lo hay, en lo que es balanceado se lleva un control semanal de consumo. El proceso no está escrito, se hacen informes escritos.
P4	¿Se cuenta con un proceso definido para la administración de los recursos de la	No, en realidad no se ha trabajado ya que existe todavía que clarificar criterios sobre cómo se hará	No conozco si hay un procedimiento, tengo entendido que todos los recursos que se	Sobre el tema el administrador le puede dar esa información.	Todo ingresa de una manera general a la universidad, no existe una redistribución que no sea más allá de la	Si existe en cuanto a la ganadería, porque se hace un análisis

	venta de productos de la finca San Francisco?	la venta de productos dado que la universidad no tiene esa función específica.	generan por venta de productos entran a la universidad, al área correspondiente.		compra de materia prima o de insumos para alimentación del ganado.	técnico en el caso de que tengan baja producción, para venderlas.
--	---	--	--	--	--	---

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Elio Urgilés

En el campo de la investigación los entrevistados coinciden en que si ha existido el trabajo de estudiantes en diversos proyectos realizados en la Finca San Francisco, principalmente en el ámbito agrícola y pecuario, y también proyectos de investigación docentes financiados por la Universidad, para lo cual es importante el mantenimiento en buen estado de los recursos e instalaciones de la Finca, sin embargo, no existe un manual para el control de las actividades productivas de la finca, por lo que control se limita al registro de la ganadería. También se menciona que las actividades se desarrollan en función del POA universitaria aunque en este no se especifica ni abarca el cumplimiento o control de estas actividades.

La mayoría de entrevistados mencionan que no existen procesos definidos para el abastecimiento de recursos e insumos para la Finca San Francisco, realizándose esta actividad de acuerdo a las necesidades y solicitudes que se van presentando, sin embargo uno de los entrevistados especifica que si bien no existe un proceso escrito este si existe, puesto que el abastecimiento se realiza de acuerdo a un control semanal de consumo.

En cuanto a la administración de recursos para la venta de productos de la Finca, cuatro de los cinco encuestados menciona que o existe un proceso o prefiere no pronunciarse, mientras que el administrador señala que si existe este proceso en relación con la ganadería, pues aunque no esté escrito se realiza un análisis técnico cuando se presenta una baja producción a fin de vender el ganado. Para el Decano no existe una redistribución más allá de la compra de materia prima e insumos para la alimentación.

3.6.4 Interpretación de datos

La información levantada permite conocer de mejor manera como está la gestión administrativa que realiza el personal de la unidad encargada de la finca San Francisco, para esto a continuación se presentan los principales resultados de las encuestas aplicadas, para luego de contrastar las

respuestas, obtener un acercamiento de la gestión, que permita enfocar de mejor manera la propuesta.

Las encuestas al personal que labora en la Finca San Francisco permitió observar que, desde su perspectiva, existe un modelo administrativo por objetivos, pues las áreas responsables tienen objetivos definidos de manera específica, en conformidad con el POA institucional; de igual manera el personal menciona que la evaluación de desempeño se la realiza de acuerdo con objetivos planteados. Consecuentemente se han definido también estrategias y acciones correspondientes, aunque por otro lado no se cuentan con procesos definidos pues a pesar de que en las encuestas se menciona la existencia de procesos, las entrevistas permitieron conocer que estos no han sido documentados, definidos o estandarizados, y por el contrario, el manejo es altamente empírico y las actividades se desarrollan según las necesidades o requerimientos que se presentan.

Este modelo administrativo por objetivos que se utiliza actualmente ha permitido una organización y definición de funciones parcial en el personal de la Finca, pues por un lado se han determinado las funciones que cada trabajador debe cumplir, pero no se ha elaborado un manual de funciones donde se especifique y delimite su rol dentro de los procesos que se llevan a cabo administrativamente en la finca.

En cuanto al aprovechamiento de los recursos el personal indica en las encuestas que existe una utilización constante de los recursos para el cumplimiento de las actividades internas; mientras que también se señala la existencia de capacitaciones al personal, es decir, existe un buen aprovechamiento del recurso humano. En cuanto a la cantidad de recursos disponibles existe una postura diferente entre el personal y lo estudiantes. Para el personal los recursos actuales son suficientes mientras que para los estudiantes no siempre es así, lo que implica que debe mejorarse la coordinación y comunicación entre áreas administrativas y docentes y/o estudiantes, siendo estos últimos quienes deben realizar los requerimientos

de recursos según se apliquen las actividades relacionadas con el plan de clases, investigación y vinculación.

Sobre el aprovechamiento de las instalaciones los estudiantes indican que el uso es mayor para la realización de clases, es decir mediante el uso de las aulas, que para capacitaciones. En las entrevistas en cambio, se conoció que las instalaciones si se han aprovechado para el desarrollo de proyectos de titulación, investigaciones estudiantiles y docentes, y proyectos de vinculación con la comunidad.

En síntesis, el aprovechamiento de recursos es alto, aunque en contraparte en ocasiones existe una falta de aprovisionamiento de los mismos, mientras que el aprovechamiento de las instalaciones es medio, al considerar que, si bien se imparten clases y capacitaciones, esta frecuencia puede aumentar; como también la disponibilidad de la Finca para la realización de investigaciones y actividades de vinculación.

El control que se realiza sobre el uso de las instalaciones en la Finca San Francisco se calificó como frecuente, considerando que el personal menciona que si se realiza, señalando también que existe un registro de bienes actualizado, sin embargo los estudiantes opinan que la frecuencia de control es menor. Las entrevistas permitieron conocer que existe un control principalmente sobre el ganado, sobre el que se realizan análisis técnicos y registros semanales.

En resumen, sobre la gestión administrativa por objetivos actual, se han observado las siguientes situaciones:

- No se tiene un manual de control de actividades productivas, se lleva un control general en función del POA, pero se piensa documentar un manual en base a los registros actuales.
- Se lleva un control de insumos no documentado, el administrador consolida las necesidades para realizar el pedido mediante el proceso de adquisiciones de la universidad.

- Se llevan registros de los ingresos, y de estos generalmente se usa para el abastecimiento de las necesidades de la finca, pero no existe un documento escrito.

3.6.5 Verificación de Idea a Defender

Según la información recabada mediante los instrumentos respectivos, se puede resumir lo siguiente:

- Aspectos sobre la gestión:
Según la encuesta al personal existen definidos objetivos, estrategias, acciones e incluso procesos, estos últimos no documentados pero aplicados de manera empírica; sin embargo no se conoce el alcance, enfoque o detalle de estos lineamientos internos de la entidad, porque se acogen de forma general, a lo prevista en el Plan Operativo Anual de la institución.
Las funciones del personal han sido definidas de forma básica pero requieren una pequeña especificación para un 20% del personal administrativo.
- Aspectos respecto al personal:
La calidad de comunicación interna es buena, la evaluación del desempeño del personal es principalmente por objetivos, y en general el personal administrativo recibe capacitación, que según un 20% es esporádicamente.
- Control de uso y recursos para las instalaciones:
Una pequeña porción de los encuestados coincidieron en que no hay un control frecuente del uso de las instalaciones.
Así también una sexta parte cree que no hay los recursos materiales suficientes de manera frecuente en las instalaciones.
- Uso de las instalaciones en clases y capacitaciones:

Más de la mitad de estudiantes ha recibido clases de manera frecuente en las instalaciones; mientras que un 60% recibe capacitaciones rara vez o nunca.

- Aspectos de manejo de la finca:
Se puede verificar que a pesar de los controles que se manejan en la finca, mediante informes o registros, todavía no se cuenta con lineamientos documentados sobre los proyectos realizados, la operativa del control, abastecimiento, control de recursos de la finca.

En base a esta información, el análisis cualitativo de las variables sería el siguiente:

- Variable Independiente – Modelo de gestión administrativa:
Existe un modelo de gestión actual por objetivos puesto que el personal señala que en su área se cuenta con objetivos definidos, funciones y evaluaciones por objetivos, de igual forma las actividades realizadas se desarrollan en función de los objetivos y lineamientos previstas en el Plan Operativo Anual; también se denota que existe una buena comunicación interna, el personal recibe capacitación, y es evaluado principalmente con base a objetivos.
Sobre el manejo no existen lineamientos internos documentados sobre la operativa del control, abastecimiento y administración de recursos de la finca.
- Variable Dependiente – Potenciar la optimización de los recursos disponibles:
Se puede ver una brecha en cuanto al uso de las instalaciones en clases, y más aún en capacitaciones adicionales y/o complementarias que mejoren la práctica de lo aprendido, pues si bien existe un uso frecuente, este se limita a cerca del 54.8% en el uso de aulas para

clases, y en un 41.3% para el uso e capacitaciones; dejando al porcentaje restante con una frecuencia de uso baja o nula.

También es importante señalar que sí se usa constantemente la finca en proyectos de titulación, investigaciones docentes y estudiantiles y proyectos de vinculación, sin embargo no se maneja un control de registro sobre este uso.

Como conclusión de la idea a defender, se puede mencionar que el modelo de gestión actual que emplea la unidad a cargo de la finca San Francisco de la UPEC es un modelo por objetivos, el cual tiene un alcance general, no lo suficientemente detallado y/o actualizado para mejorar el uso de las instalaciones de la finca San Francisco, situación que permitiría mejores niveles de conocimiento y uso enfocado de más recursos para el proceso de aprendizaje. Lo descrito sustenta la necesidad de trabajar o elaborar en una propuesta de gestión para la unidad administrativa que tiene a cargo la finca San Francisco, con un enfoque de manejo de la gestión interna.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Según los datos levantados mediante las herramientas de investigación, el personal cuenta con objetivos, estrategias, acciones y funciones definidas bajo un modelo de gestión por objetivos. El personal recibe capacitación, es evaluado en base a objetivos y existe una buena comunicación entre los trabajadores de la unidad a cargo de la finca San Francisco.
- Si bien existen controles de uso de las instalaciones, así como los recursos materiales para su funcionamiento, existe una porción de estudiantes que no ha utilizado la finca San Francisco en la proporción que debería, por lo que se puede calificar al aprovechamiento de recursos como alto, y al aprovechamiento de instalaciones como medio.
- Existen lineamientos generales de acción en la Universidad basados en el Plan Operativo Anual, sin embargo no se cuenta con una guía que permita el registro y control documentado de las actividades que se realizan en la gestión de la finca.
- Se llevan controles de las actividades productivas, abastecimiento, ingreso de recursos por venta de productos, pero no se cuenta con manuales de procesos o lineamientos que sustenten de manera documentada esta gestión de la finca San Francisco.

4.2 RECOMENDACIONES

- Desde la perspectiva de eficiencia y efectividad, la UPEC debe contar con normativa interna actualizada que permita mejorar la utilización de recursos para el proceso de enseñanza. En este sentido es de vital

importancia que se cuente con lineamientos de acción para su finca San Francisco, que es utilizada en el proceso de enseñanza.

- La mejora continua representa un modo de administración en la actualidad, ya que apoya de manera periódica a la consecución de mejores resultados, de corregir problemas, pero sobre todo de centrarse en la optimización de la gestión que realiza una entidad, por tanto la institución objeto de estudio debe acoplar sus beneficios en el caso de la finca San Francisco.
- Si bien existe un marco de referencia reglamentaria que es utilizado por el personal de la unidad administrativa encargada de la finca San Francisco, se requiere se actualice una normativa interna que permita definir procesos y funciones, con fines de mayor control en la utilización de las instalaciones, apoyando la optimización del uso en el proceso de aprendizaje.
- A pesar de que existan lineamientos de acción como objetivos, estrategias, acciones, funciones y procesos, se deben actualizar dichos aspectos directores, con el fin de conseguir mayor enfoque por parte del personal para realizar una correcta administración de la finca San Francisco.
- Finalmente, con el fin de un mejor aprovechamiento de la finca San Francisco en el proceso de enseñanza de la UPEC, el modelo de gestión de las instalaciones deben enfocarse en brindar las facilidades para el uso de estudiantes ya sea en clases o en capacitaciones, que incluyan los recursos necesarios.
- Es imperante que para continuar con el adecuado uso y manejo de las instalaciones de la finca San Francisco, se creen manuales de procesos sobre el abastecimiento, control de actividades productivas y manejo de recursos por venta de productos.

CAPÍTULO V PROPUESTA

5.1 DATOS INFORMATIVOS

Tabla 23. Datos informativos de la propuesta

TÍTULO	Propuesta de un modelo de gestión administrativa para la finca San Francisco, basada en procesos.
INSTITUCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Universidad Politécnica Estatal del Carchi – UPEC• Unidad Administrativa: finca San Francisco
BENEFICIARIOS	<ul style="list-style-type: none">• Personal encargado de la administración de la Finca San Francisco de la UPEC• Estudiantes y docentes de carreras agropecuarias de la UPEC
UBICACIÓN	Cantón San Pedro de Huaca, de la provincia del Carchi
ENCARGADOS	Unidad Administrativa a cargo de la Administración de la finca San Francisco
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Gestión Administrativa de la Finca San Francisco

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En el proceso investigativo se pudo verificar que si bien la Universidad Politécnica Estatal del Carchi cuenta con personal encargado de la administración de la finca San Francisco, que existen lineamientos generales de acción en la Universidad, no se cuenta con una guía que permita el registro y control documentado de las actividades que se realizan en la gestión de la finca. Así también, se pudo verificar por medio de entrevistas que existe la

necesidad de contar con un modelo que apoye en los principales procesos de registro y control tanto de la utilización que allí se realizan, como de la gestión agropecuaria, el abastecimiento y la administración de los recursos por venta de productos, para la mejor utilización de las instalaciones en favor del proceso de aprendizaje de la carreras que lo requieren.

En concreto se busca estandarizar la gestión, el control y registro de las principales actividades administrativas que realiza el personal a cargo de la finca San Francisco, con el objeto de lograr incrementar el aprovechamiento de los recursos e instalaciones, para beneficio de docentes y estudiantes.

5.3 JUSTIFICACIÓN

En un momento donde la eficiencia es parte importante de la gestión de las instituciones, se requieren de lineamientos concretos y enfocados, que más allá de la normativa existente para la operación del sector público, permita la efectividad para controlar, registrar y aprovechar de mejor manera las instalaciones y recursos en pro del proceso del aprendizaje.

En ese contexto, y considerando que la Universidad Politécnica Estatal del Carchi es una entidad nueva, que dispone de la finca San Francisco con el fin de mejorar sus actividades de capacitación y formación profesional, se requiere un modelo de gestión administrativa que basada en el control y registro adecuados, permita el aprovechamiento del inmueble para potenciar sus fines académicos.

El beneficio práctico de la presente propuesta es el de promover el uso de lineamientos de operación para la administración de la finca San Francisco; en ese marco, el personal a cargo de la finca será el principal beneficiario.

Así también, los estudiantes, docentes y demás personal que de alguna manera tiene relación, o utiliza las instalaciones de la finca San Francisco, se vuelve un segundo grupo de beneficiarios, ya que por un lado tendrán la

disponibilidad de mejores registros sobre la gestión de la finca, y por otro podrán utilizar más a menudo y con los recursos necesarios las instalaciones.

La comunidad en general, no solo que se beneficiará por la provisión de productos agropecuarios a precios accesibles, sino que también recibirá indirectamente el impacto de los conocimientos de proyectos que mejoren la productividad ganadera y agraria de la provincia.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 General

Diseñar un modelo para la gestión administrativa para la finca San Francisco de la UPEC, que basado en la descripción de los principales procesos, registro y control, permita la mejora del uso del inmueble con propósitos académicos.

5.4.2 Específicos

- Constituir un marco normativo interna actualizado y concreto para el uso del personal encargado de la finca.
- Documentar las actividades operativas a realizar para la correcta administración de la finca.
- Fomentar el registro de uso del inmueble, para mejorar la utilización de la finca en actividades educativas e investigativas.

5.5 FUNDAMENTACIÓN

La propuesta parte del fundamento de crear un modelo de gestión administrativa por procesos. Martínez de Pérez (2001) considera al modelo como “algo que puede acogerse, con menores cambios, y ser implementado en diferentes ámbitos” (pág.25). Por su parte, Mestre Sancho (2004) indica

que gestión “supone la coordinación de los desempeños, planificaciones y ejecuciones, de varias personas, buscando rentabilidad y calidad.”(pág.19). Partiendo de estos conceptos el modelo de gestión pretende ser un conjunto de lineamientos que delimiten el accionar de la unidad encargada de la administración de la finca San Francisco de la UPEC.

La propuesta se basa en la administración por procesos. Para Juran (1990) el proceso es “(...) una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo.” (pág. 151), y desde ese marco se delimitarán las principales acciones o actividades de la gestión administrativa de la finca San Francisco.

Como lo describen Tovar & Mota (2207), “La administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos del negocio.” (pág. 20) Desde esa perspectiva, y en función de encuestas, entrevistas y observación se revisaron cuales son los procesos principales de la administración de la finca San Francisco, y en función de eso se diseñaron actividades que sustenten un registro y control adecuados, para que se potencie la utilización de las instalaciones, con el propósito de apoyar el proceso de enseñanza y de investigación.

Cada proceso considera una entrada y una salida, así como la secuencia de actividades con las que se obtienen los resultados. (Pérez Fernández de Velasco, 2009):

En cada proceso se describirán las actividades, así como también se presentarán de manera gráfica en un flujo-grama del proceso, el cual considera la simbología ANSI por sus siglas en inglés (Instituto Nacional de Normalización Estadounidense).

Los procesos pueden ser Operativos, de Apoyo, de Gestión y Dirección (Fernández de Velasco, 2009). Según la especialización de la institución o del ámbito de acción a definir, se pueden utilizar esta clasificación o una más adecuada para la entidad; por esto la propuesta considerará 3 grupos de procesos que son: Gobernantes, Operativos y de Soporte; pero desde el

enfoque de la gestión administrativa de la finca San Francisco, con los que se espera aportar al correcto registro, control y apoyo para una mejor utilización del inmueble con fines educativos.

5.6 MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA

A continuación se presenta la propuesta de un modelo de gestión administrativa para la finca San Francisco, la cual se basa en el planteamiento de los principales procesos ubicados para el cumplimiento de la misión de la unidad encargada de las instalaciones.

5.6.1 Modelo de Gestión Administrativa por procesos para la finca San Francisco de la UPEC

En función de las necesidades de control y registro de la gestión administrativa de la finca San Francisco, identificadas por medio de encuestas y entrevistas al personal que tiene relación laboral con la utilización del inmueble, se sustenta este documento que describirá los procesos principales del accionar del personal de la unidad a cargo de las instalaciones de este espacio de aprendizaje.

5.6.1.1 Objetivo

Establecer lineamientos principales y la secuencia de actividades para alcanzar un mejor nivel de registro y control de la gestión administrativa que realiza la unidad encargada de la finca San Francisco.

Con los procesos debidamente establecidos, se espera mejorar la capacidad de uso de las instalaciones de la finca San Francisco, para apoyar la práctica

del proceso de enseñanza, así como también de fomentar la investigación y generación de conocimiento para estudiantes, tesis y docentes.

5.6.1.2 Alcance y limitaciones

Este documento será de apoyo para la gestión administrativa de las personas que laboran en la unidad a cargo de la finca San Francisco, por tanto tendrá un enfoque netamente administrativo.

El documento toma en consideración acciones de registro, control, abastecimiento, mantenimiento, entre las principales que denotan las acciones del personal en cada proceso.

Las actividades relacionadas con la investigación, vinculación y otras de carácter académico se han tomado en cuenta para este modelo al limitarse a la gestión administrativa, sin embargo los procesos planteados permitirán que estas actividades puedan desarrollarse de manera más eficiente al contar, la Finca San Francisco, con un manejo más eficaz.

5.6.1.3 Lineamientos del modelo

El presente documento tiene carácter de normativo, por tanto debe ser cumplido de manera obligatoria por el personal que labora en la unidad a cargo de la administración de la finca San Francisco.

Respecto del modelo de gestión, se detallan las siguientes normas:

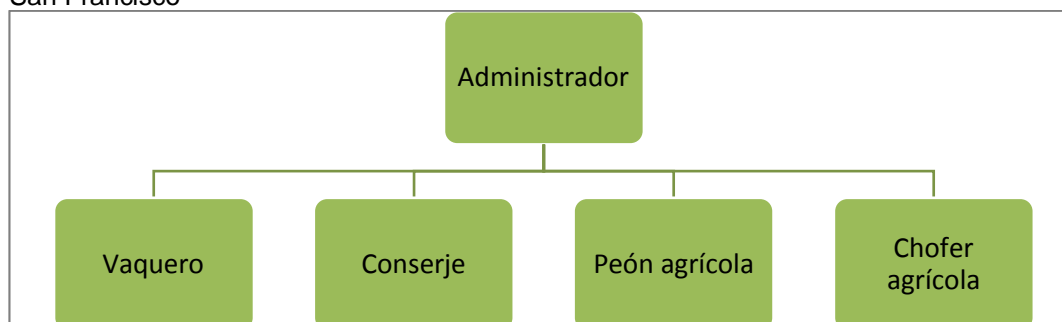
- De aplicación:
 - El presente documento debe ser aplicado de manera obligatoria y estándar por todo el personal de la unidad que administra la finca San Francisco.

- En caso de incumplimiento de cualquier actividad, política o pauta descrita, se podrán aplicar sanciones según el reglamento interno de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- El cumplimiento de aplicación de la normativa de procesos operativos está a cargo del Administrador de la unidad encargada de la administración de la finca San Francisco.
- De actualización:
 - Este modelo debe mantenerse actualizado según se requiera, y es responsabilidad del Administrador de la unidad encargada de la administración de la finca San Francisco, el realizar un seguimiento al menos semestral para verificar que se cumpla lo estipulado en este documento, y actualice.
 - Cualquier persona puede sugerir cambios y/o actualizaciones al modelo, pero es responsabilidad del Administrador de la unidad encargada de la administración de la finca San Francisco, el verificar que sean sugerencias procedentes para proceder a la modificación.
- De difusión:
 - Es responsabilidad del Administrador de la unidad encargada de la administración de la finca San Francisco la difusión del documento, una vez que haya sido aprobado.
 - Debe entregarse una copia del modelo a cada colaborador de la unidad encargada de la administración de la finca San Francisco.
 - Se llevará un registro de copias entregadas, las cuales deben ser devueltas en caso de que se retire un colaborador de la unidad.
 - El original del modelo debe estar en manos del Administrador de la unidad encargada de la administración de la finca San Francisco, así como el registro de entregas y devoluciones.

5.6.1.4 Organigrama

En función de la necesidad que tiene la unidad encargada de la administración de la finca San Francisco, la estructura es la siguiente:

Figura 19. Organigrama posicional de la unidad encargada de la administración de la finca San Francisco



Fuente: Investigación
Elaborado por: Elio Urgilés

Los puestos se establecieron considerando el personal necesario para el cumplimiento de los procesos de la Finca.

5.6.1.5 Funciones

Es importante la descripción general de las funciones principales que debe cumplir cada persona que labora en la unidad a cargo de la administración de la finca San Francisco, las cuales se muestran a continuación para cada cargo:

Tabla 24. Descripción de las funciones del Administrador

CARGO		ADMINISTRADOR
OBJETIVO		Encargado de la Finca, administra y es responsable del uso, registro, mantenimiento, abastecimiento, etc.
PERFIL	EXPERIENCIA	Al menos 3 años en Administración de fincas
	CONOCIMIENTOS	Profesional de administración / Conocimientos en agricultura y ganadería / Procesos de enseñanza
	COMPETENCIAS	Integridad, Pro - actividad, Influencia, Liderazgo, Dirección de personas.
FUNCIONES DEL CARGO	1	Registrar y llevar el control de los proyectos nuevos

	2	Elaborar y obtener aprobación del Plan Operativo Anual de la unidad
	3	Registrar y llevar un control del kardex de productos
	4	Generar requerimientos de compra, y dar seguimiento
	5	Coordinar y confirmar o gestionar corrección de recepción
	6	Coordinar la atención a usuarios
	7	Coordinar la solución de novedades o inconvenientes con usuarios
	8	Gestionar con autoridades y dar seguimiento de solución a novedades
	9	Llevar un control de los productos obtenidos en las actividades agropecuarias de la finca
	10	Gestionar las ventas de los productos obtenidos en la finca
	11	Llevar un control de los recursos generados, asignados y utilizados
	12	Realizar reportes presupuestarios, operativos, de gestión para presentar ante las autoridades
	13	Cualquier otra función que sea solicitada por su línea de supervisión

Fuente: Investigación
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 25. Descripción de las funciones del Vaquero

CARGO		VAQUERO
OBJETIVO		Encargado de la registro, control y apoyo en la gestión pecuaria
PERFIL	EXPERIENCIA	Al menos 1 año en gestión de ganadería
	CONOCIMIENTOS	Estudios en Agropecuaria / Conocimientos en Ganadería, Veterinaria
	COMPETENCIAS	Integridad, Pro-actividad, Identificación con la institución
FUNCIONES DEL CARGO		1 Estimar necesidades para requerimientos nuevos
		2 Verificar existencias de insumos y servicios
		3 Apoyar el registro y control de kardex de productos
		4 Apoyar en la recepción, almacenamiento y control de productos
		5 Preparar materiales, insumos y entregar a usuarios
		6 Juntar o preparar animales
		7 Apoyar a usuarios durante la ejecución de actividades productivas
		8 Realizar la entrega y recepción de instalaciones a usuarios
		9 Apoyar en el control de los productos obtenidos en las actividades agropecuarias de la finca
		10 Apoyar en la gestión de ventas de los productos
		11 Llevar un control de los animales de la finca
		12 Realizar actividades productivas pecuarias
		13 Cuidar los bienes asignados a su cargo para la realización de sus labores

	14	Participar en reuniones y entregar la información verbal o escrita que solicite el Administrador
	15	Cualquier otra función que sea solicitada por el Administrador

Fuente: Investigación
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 26. Descripción de las funciones del Conserje

CARGO		CONSERJE
OBJETIVO		Encargado del mantenimiento, servicios generales, control de bienes y apoyo a la gestión agrícola y pecuaria
PERFIL	EXPERIENCIA	Al menos 2 años en gestión de control de bienes, servicios generales, mantenimiento u otros afines administrativos
	CONOCIMIENTOS	Estudios en Administración / Conocimientos en Control de bienes, Servicios generales, Mantenimiento,
	COMPETENCIAS	Integridad, Pro-actividad, Identificación con la institución
FUNCIONES DEL CARGO		1 Estimar necesidades para requerimientos nuevos
		2 Verificar existencias de insumos y servicios
		3 Apoyar el registro y control de kardex de productos
		4 Apoyar en la recepción, almacenamiento y control de productos
		5 Preparar materiales, insumos y entregar a usuarios
		6 Apoyar a usuarios durante la ejecución de actividades productivas
		7 Realizar la entrega y recepción de bienes y herramientas a usuarios
		8 Apoyar en la gestión de ventas de los productos
		9 Realizar actividades de aseo, limpieza y mantenimiento de las instalaciones y bienes de la finca
		10 Mantener almacenados y llevar un control de los insumos, materiales y herramientas de mantenimiento
		11 Cuidar los bienes asignados a su cargo para la realización de sus labores
		12 Participar en reuniones y entregar la información verbal o escrita que solicite el Administrador
		13 Cualquier otra función que sea solicitada por el Administrador

Fuente: Investigación
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 27. Descripción de las funciones del Peón Agrícola

CARGO		PEON AGRÍCOLA
OBJETIVO		Encargado de la registro, control y apoyo en la gestión agrícola
PERFIL	EXPERIENCIA	Al menos 1 año en gestión agraria
	CONOCIMIENTOS	Estudios en Agropecuaria / Conocimientos en Agricultura
	COMPETENCIAS	Integridad, Pro-actividad, Identificación con la institución
FUNCIONES DEL CARGO	1	Estimar necesidades para requerimientos nuevos
	2	Verificar existencias de insumos y servicios
	3	Apoyar el registro y control de kardex de productos
	4	Apoyar en la recepción, almacenamiento y control de productos
	5	Preparar materiales, insumos y entregar a usuarios
	6	Apoyar a usuarios durante la ejecución de actividades productivas
	7	Realizar la entrega y recepción de instalaciones a usuarios
	8	Apoyar en el control de los productos obtenidos en las actividades agropecuarias de la finca
	9	Apoyar en la gestión de ventas de los productos
	10	Llevar un control de las plantaciones de la finca
	11	Realizar actividades productivas agrarias
	12	Cuidar los bienes asignados a su cargo para la realización de sus labores
	13	Participar en reuniones y entregar la información verbal o escrita que solicite el Administrador
	14	Cualquier otra función que sea solicitada por el Administrador

Fuente: Investigación
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 28. Descripción de las funciones del Chofer Agrícola

CARGO		CHOFER AGRÍCOLA
OBJETIVO		Encargado de la movilización y mensajería de la Finca; apoyo a la gestión agrícola
PERFIL	EXPERIENCIA	Al menos 2 años como chofer
	CONOCIMIENTOS	Chofer Profesional / Conocimientos en Agricultura, Logística
	COMPETENCIAS	Integridad, Pro-actividad, Identificación con la institución
FUNCIONES DEL CARGO	1	Estimar necesidades para requerimientos nuevos
	2	Verificar existencias de insumos y servicios
	3	Apoyar el registro y control de kardex de productos
	4	Apoyar en la recepción, almacenamiento y control de productos
	5	Preparar materiales, insumos y entregar a usuarios
	6	Apoyar a usuarios durante la ejecución de actividades productivas
	7	Realizar la entrega y recepción de instalaciones a usuarios

	8	Apoyar en el control de los productos obtenidos en las actividades agropecuarias de la finca
	9	Apoyar en la gestión de ventas de los productos
	10	Actividades de mensajería, traslado, movilización de personas, animales y cosas
	11	Apoyar en el control de las plantaciones de la finca
	12	Apoyar en las actividades productivas agrarias
	13	Cuidar los bienes asignados a su cargo para la realización de sus labores
	14	Participar en reuniones y entregar la información verbal o escrita que solicite el Administrador
	15	Cualquier otra función que sea solicitada por el Administrador

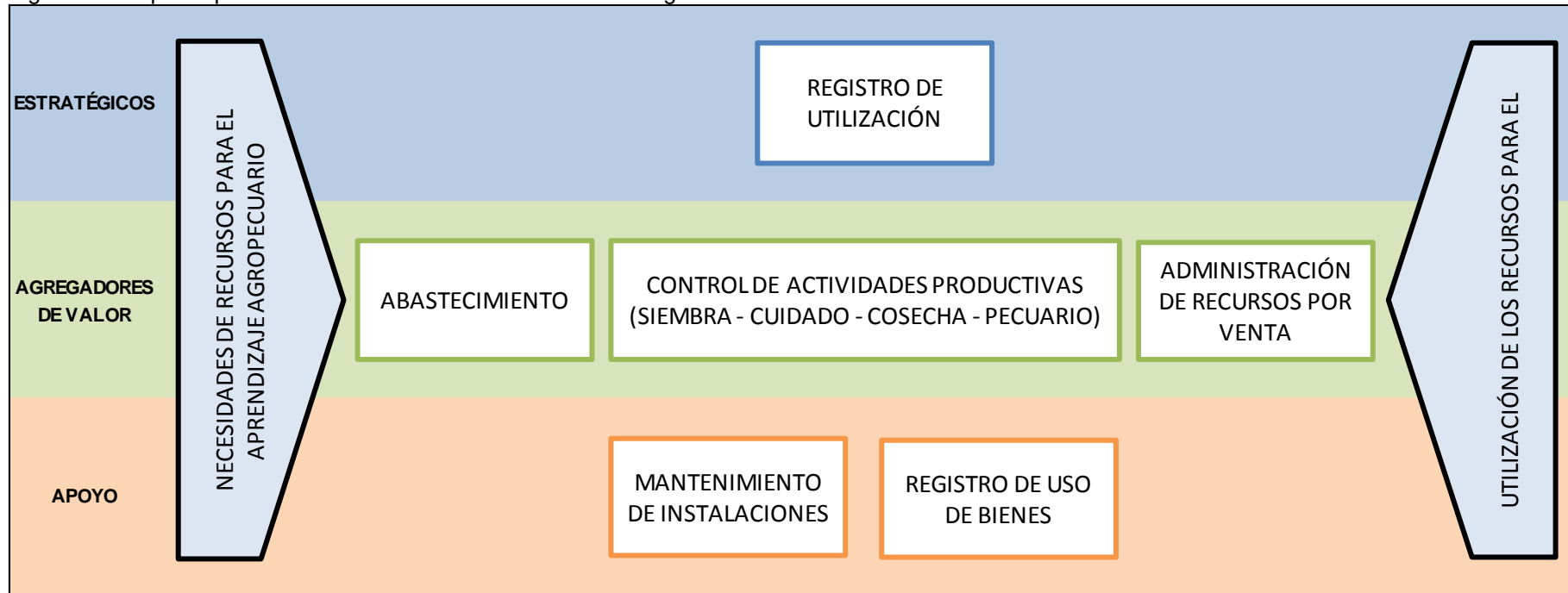
Fuente: Investigación
Elaborado por: Elio Urgilés

5.6.1.6 Mapa de procesos

Los procesos de la unidad a cargo de la administración de la finca San Francisco parten de una necesidad de recursos que apoyen el proceso de aprendizaje agropecuario de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, y se han clasificado como se muestra en el siguiente cuadro, en tres grupos de procesos.

Es importante resaltar que este mapa de procesos corresponde solamente a los procesos administrativos, por lo que no incluye a los procesos académicos u operativos como producción, logística, investigación y docencia.

Figura 20. Mapa de procesos administrativos de la unidad encargada de la administración de la finca San Francisco



Elaborado por: Elio Urgilés

Fuente: Acoplado en función de lo presentado por (Ferrando & Granero, 2005, pág. 71)

El proceso gobernante ubicado es el de registro de utilización, entendiéndose que todo tipo de proyecto se considera un uso para la unidad encargada de la administración de la finca San Francisco en ese sentido, el proceso es estratégico o directivo para los demás.

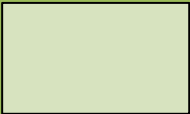






Los principales procesos operativos, habilitantes o agregadores de valor que se han identificado son el abastecimiento de insumos, el control y registro de actividades productivas como la siembra, mantenimiento, cosecha o gestión del ganado, y la administración de los recursos por venta de los productos.

Como apoyo a la gestión de la unidad encargada de la administración de la finca San Francisco, se pueden mencionar el mantenimiento de instalaciones y el registro del uso de los bienes que apoyan el proceso de utilización de las instalaciones.

5.6.1.6.1 Simbología

Para la realización del flujo-grama se utilizará la simbología ANSI por sus siglas en inglés (Instituto Nacional de Normalización Estadounidense), para lo que se utilizará los siguientes símbolos:

Tabla 28. Simbología para flujo-grama

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Se usa para el registro de una actividad o acción operativa
	Señala el inicio o fin del proceso
	Conector dentro de la misma página
	Representa una decisión que tiene dos o tres opciones
	Indica la utilización de documentos
	Representa un subproceso o proceso dentro del que se describe
	Señala la trayectoria del proceso

Elaborado por: Elio Urgilés

Fuente: Acoplado en función de lo presentado por (Medina, 2005, pág. 182)

5.6.1.7 Procesos

5.6.1.7.1 Registro de utilización

Tabla 29. Registro de utilización – UPEC-AFSF-01

DATOS GENERALES	
Nombre	REGISTRO DE UTILIZACIÓN – UPEC-AFSF-01
Objetivo	<p>Llevar un registro y control adecuado de las actividades que se realizan en las instalaciones de la finca San Francisco, para verificar el uso por parte de estudiantes, docentes y/o tesisistas.</p> <p>El registro de requerimientos servirá de base para realizar el Plan Operativo Anual de la unidad.</p>
Entradas	Como entrada de este proceso constan los requerimientos de utilización de las instalaciones de la finca San Francisco, por parte de los docentes, debidamente autorizados.
Salidas	El proceso termina con el registro de los requerimientos, pero también con la inclusión de estos en el Plan Operativo Anual de la unidad, el cual debe ser autorizado de manera anual.
Participantes	<p>Son participantes del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none">• Docentes: profesores de la UPEC que solicitan las instalaciones para impartir clases o realizar investigaciones.• Autoridades: Nivel jerárquico que tiene la competencia de aprobación de uso de instalaciones y de los Planes Operativos Anuales de cada unidad administrativa de la UPEC.• Administrador: encargado de la administración de la finca San Francisco.• Personal operativo de la unidad encargada de administrar la finca San Francisco.

<p>Políticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para que cualquier actividad sea realizada, debe estar previamente aprobada por la autoridad competente de la UPEC. • Antes de la utilización de las instalaciones, se registrarán los requerimientos por la unidad encargada de la administración de la finca San Francisco. • El registro de utilización es el punto de partida para verificar la necesidad de insumos, materiales, herramientas y/o bienes por parte de unidad encargada de la administración de la finca San Francisco. • En función del registro de utilización se realizará el Plan Operativo Anual de la unidad encargada de la finca San Francisco, con lo cual se dimensionarán los insumos y recursos requeridos de manera anual. • El Administrador de la finca San Francisco será el responsable de llevar el registro de utilización y utilización de las instalaciones, así como de preparar el Plan Operativo Anual, obtener su aprobación y gestionar su ejecución. • El Administrador reunirá a todo el personal operativo, al menos semanalmente para revisar los nuevos pedidos que haya sido aprobados y registrados.
<p>Documentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de utilización de finca San Francisco. • Registro de utilización de finca San Francisco. • Plan Operativo Anual de la unidad encargada de la finca San Francisco.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 30. Descripción del proceso de registro de utilización

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE REGISTRO DE UTILIZACIÓN			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DETALLE
1	Docentes	Solicitar el uso de instalaciones	Llenar el formulario de solicitud de uso de instalaciones de la finca con fines académicos o investigativos
2	Autoridades	Autorizar el uso de las instalaciones	Proceder con la autorización respectiva en el documento
3	Administrador	Recibir el pedido y validar que esté completo	Recibir el requerimiento y verificar que estén todos los datos claros, en caso de inquietud comunicarse directamente con el requirente
4	Administrador	Registrar el uso autorizado	Proceder con el registro en formato respectivo, con el fin de tener una base para consulta, así como también para la ejecución de la administración de la finca
5	Administrador	Notificar al personal para incluir en operativa	Comunicar cada proyecto nuevo al personal operativo para coordinar adecuadamente la operativa respectiva
6	Personal operativo	Analizar el requerimiento registrado	Proceder con el análisis del requerimiento de uso, con el fin de estimar las necesidades operativas y de recursos

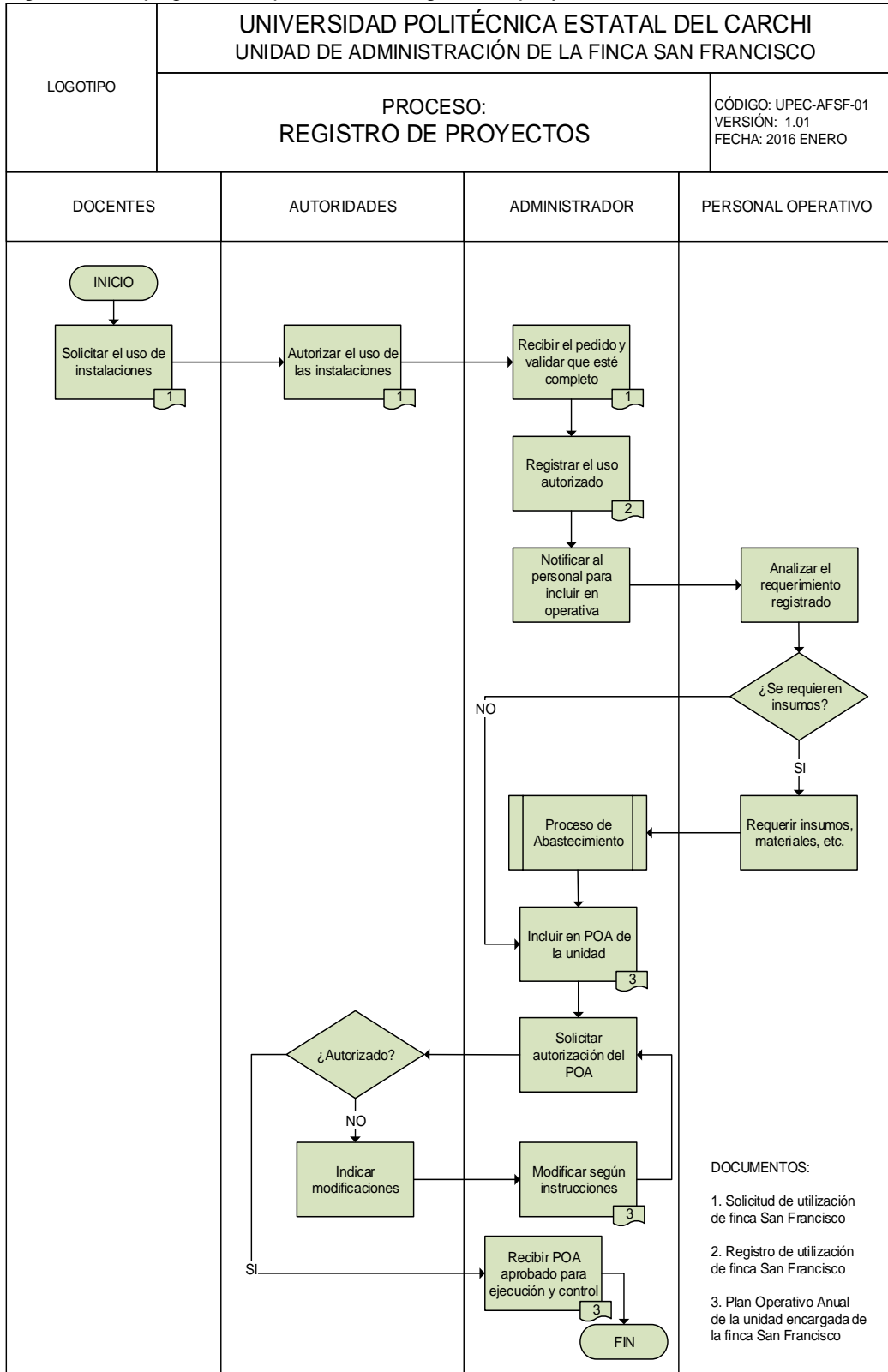
7	Personal operativo	Requerir insumos, materiales, etc.	Si se requieren insumos, materiales, etc. Estimar el requerimiento para que sea solicitado mediante el proceso respectivo. En caso de que no se requieran cosas adicionales, continúa en la actividad 9.
8	Administrador	Proceso de Abastecimiento	Se procede con la solicitud de los insumos o materiales necesarios
9	Administrador	Incluir en POA de la unidad	Incluir todos los requerimientos de cada pedido nuevo de manera adicional en el Plan Operativo Anual de la unidad administrativa
10	Administrador	Solicitar autorización del POA	De acuerdo a los lineamientos internos, realizar la solicitud formal del Plan Operativo Anual de la unidad, en forma anual, incluyendo todos los proyectos actuales y nuevos
11	Autoridades	Indicar modificaciones	Si se autoriza el Plan Operativo Anual de la unidad, continúa en actividad 13. En caso de no autorizar se deben indicar por escrito los motivos y

			modificaciones que deben realizarse
12	Administrador	Modificar según instrucciones	Proceder con las modificaciones, ajustes, recortes o cambios indicados por las autoridades
13	Administrador	Recibir POA aprobado para ejecución y control	Una vez que ha sido aprobado el Plan Operativo Anual se lo almacena adecuadamente, y se lo toma como referencia de gestión anual y control

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Figura 21. Flujo-grama de procesos de registro de proyectos



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 31. Indicadores del proceso de registro de utilización

INDICADORES DEL PROCESO DE REGISTRO DE UTILIZACIÓN			
INDICADOR	FÓRMULA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O TENDENCIA
Eficacia de registro	Usos registrados / Usos solicitados	Mensual	Debe ser 100%
Eficacia POA	Comparar la Fecha de presentación del POA con la Fecha fijada para presentación	Anual	La fecha tiene que estar dentro del plazo fijado por la institución
% de uso	Horas de uso / Horas posibles de uso del período	Mensual y Anual	Debe tender a ser 100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Formato para registro de utilización de finca

Como referencia del documento de registro de utilización de finca, se presenta el formato incluido en Anexos, mismo que permitirá un control de todos los proyectos y otros usos, para de esta manera establecer la máxima utilización de las instalaciones con fines académicos y de investigación.

Así también este formato servirá para elaborar el Plan Operativo Anual de la unidad administrativa de la finca San Francisco.

5.6.1.7.2 Abastecimiento

Tabla 32. Abastecimiento – UPEC-AFSF-02

DATOS GENERALES	
Nombre	ABASTECIMIENTO – UPEC-AFSF-02
Objetivo	Gestionar el abastecimiento de los insumos, materiales y/o bienes que requiera la finca San Francisco para su operación normal.
Entradas	Las entradas de este proceso son los requerimientos de insumos, materiales, bienes, etc. Para la adecuada utilización de las instalaciones de la finca San Francisco.
Salidas	El proceso termina con la obtención de los insumos, materiales, bienes, etc. Requeridos para la operación de la finca.
Participantes	<p>Son participantes del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisiciones: departamento que se encarga del proceso de compras de la UPEC, incluye Director, Analistas y Asistentes. • Autoridades: Nivel jerárquico de la UPEC que tiene la competencia de aprobación de compra de insumos, materiales, bienes, etc. • Administrador: encargado de la administración de la finca San Francisco. • Personal operativo de la unidad encargada de administrar la finca San Francisco.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Todo requerimiento debe constar en el Plan Operativo Anual de la Unidad Administrativa de la finca San Francisco. • Los requerimientos ya sean de insumos, materiales herramientas, bienes, mano de obra, servicios, etc. Aparte deben remitirse mediante memorando escrito con la debida antelación a su ocupación, gestión que

	<p>será realizada por el Administrador, en función de lo que el personal operativo solicite.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los pedidos siempre se realizarán considerando la adecuada operación de las instalaciones de la finca, los cultivos, los animales, el mantenimiento, etc. Que garanticen la continuidad operativa, y será responsabilidad del Administrador. • Con el fin de asegurar los stocks de insumos, el Administrador y personal operativo realizarán reuniones semanales para revisar los stocks de cada producto que se utiliza en la operación regular. • El Administrador fijará los puntos de pedido para cada producto, en función del consumo validado con el personal operativo, así como los tiempos que tarda el proceso de compra, que obtendrá del departamento de Adquisiciones de la UPEC. • Para excepciones de requerimientos por utilización no programada ni registrada, que tenga aprobación de las autoridades competentes de la UPEC, se procederá a solicitar en requerimiento con el suficiente sustento para la respectiva compra, dejando evidencia de que no es por falta de control o registro de la Unidad Administrativa de la finca San Francisco.
<p>Documentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kardex de productos. • Plan Operativo Anual de la unidad encargada de la finca San Francisco. • Requerimiento para adquisición. • Acta de entrega-recepción.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 33. Descripción del proceso de abastecimiento

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DETALLE
1	Personal operativo	Revisar periódicamente el kardex de productos	Cada día se debe revisar el stock de cada producto que se utiliza en la finca, para detectar cuando se llega al punto fijado como pedido
2	Personal operativo	Avisar de inmediato para realizar el requerimiento	En el caso de que se identifique que un producto ha llegado al punto de pedido, o que está muy cerca de lograrlo, avisar de inmediato para generar pedido y asegurar la continuidad operacional
3	Administrador	Revisar necesidades de nuevas utilizations o proyectos	De acuerdo al proceso de registro de utilización, verificar constantemente aquellos requerimientos nuevos o por venir para solicitar los insumos necesarios que aseguren el correcto inicio
4	Administrador	Identificar la necesidad en el POA	Revisar en el Plan Operativo Anual de la unidad el rubro al que corresponde el requerimiento
5	Administrador	Solicitar autorización de compra con la justificación	En caso de que no se encuentre en el Plan Operativo Anual, se debe diligenciar la aprobación de

			autoridades, incluyendo la debida explicación y justificación del porque se solicita algo que no consta en el POA
6	Administrador	Realizar el pedido para adquisición	En el caso de que si conste en el Plan Operativo Anual, se procede con la generación del requerimiento oficial, en el que se debe incluir la justificación del pedido, la cantidad y especificaciones de lo que se pide, la urgencia del caso, y adjuntar una referencia o cotización en los casos que amerite
7	Autoridades	Indicar motivo de negativa	Las autoridades correspondientes revisarán el pedido, y luego de verificar presupuestos, procederá a aprobar o negar. Si se aprueba continúa en la actividad 6, si se niega se explica los motivos de la negativa y continúa en la actividad 15
8	Adquisiciones	Proceso de Compras de la UPEC	En el caso de un requerimiento que conste en el POA de la unidad, o que haya sido aprobado

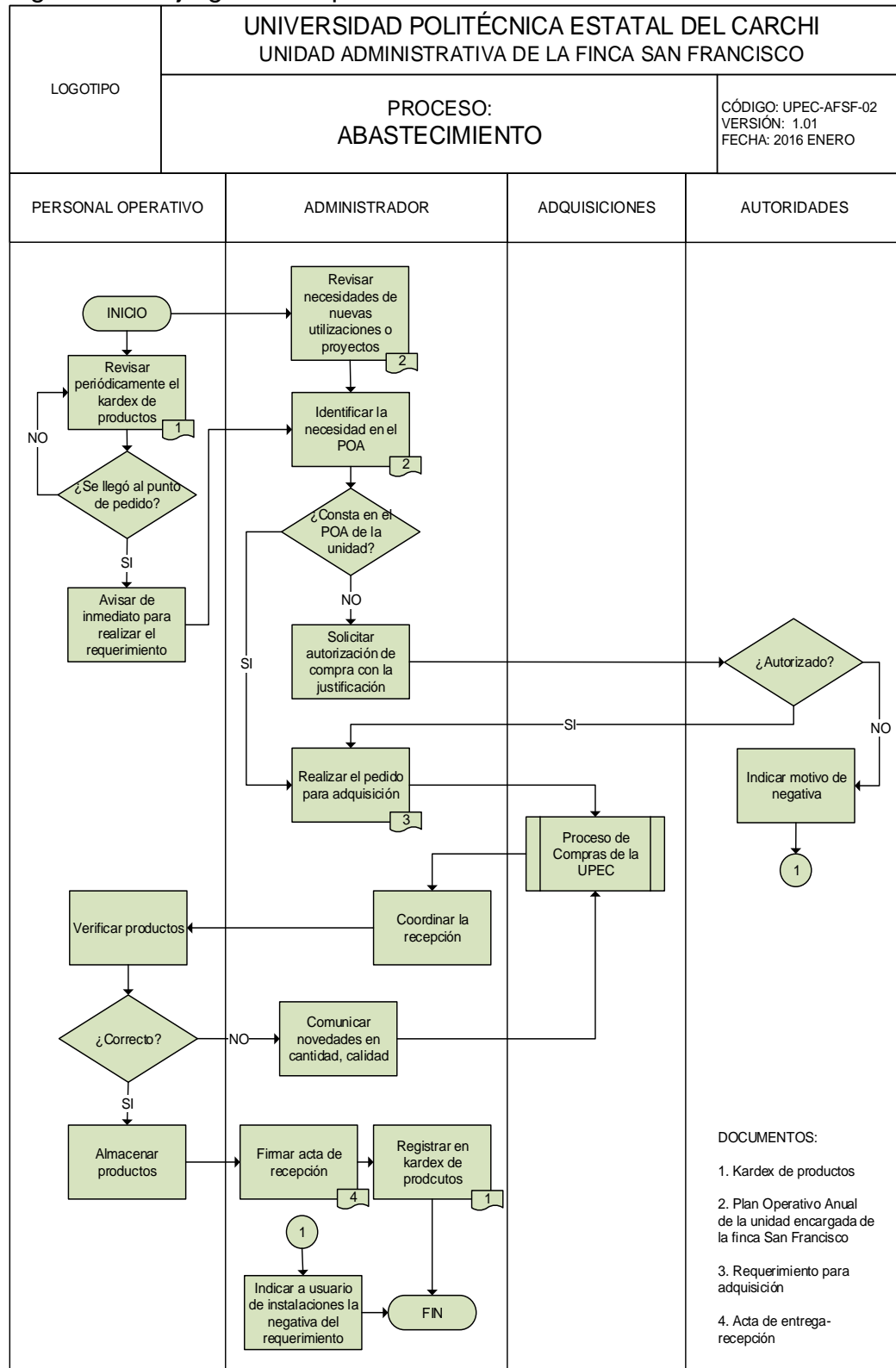
			por autoridades, se realizarán las gestiones del proceso instaurado por la UPEC para las adquisiciones de cualquier área, respetando tiempos, documentos y demás lineamientos establecidos
9	Administrador	Coordinar la recepción	Una vez que se ha realizado el proceso de compras, y que ha sido notificada la entrega de lo requerido, se procede a coordinar la recepción respectiva
10	Personal operativo	Verificar productos	El personal operativo realiza la verificación de los productos y/o servicios a recibir, para constatar la cantidad, características y condiciones solicitadas
11	Administrador	Comunicar novedades en cantidad, calidad	En el caso de que no esté correcta la entrega, ya sea por motivos de cantidad o especificaciones solicitadas, se coordina con el área de Adquisiciones para el respectivo arreglo, continúa en la actividad 8
12	Personal operativo	Almacenar productos	En el caso de que todo este correcto, se procede a

			recibir y almacenar los productos de manera adecuada para su seguridad, conservación y posterior utilización
13	Administrador	Firmar acta de recepción	Una vez que han sido almacenados los productos se procede con la firma del acta de entrega-recepción y cualquier otro documento del proveedor. No se retiene ningún documento, excepto una copia del acta para respaldo del ingreso
14	Administrador	Registrar en kardex de productos	En función del acta se procede a registrar todos los productos adquiridos en los kardex correspondientes
15	Administrador	Indicar a usuario de instalaciones la negativa del requerimiento	En el caso de que las autoridades no aprobaran una compra que no consta en el POA de la unidad, se procede a comunicar al usuario que no se dispondrá de los insumos necesarios para su proyecto o utilización

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Figura 22. Flujo-grama de proceso de abastecimiento



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 34. Indicadores del proceso de abastecimiento

INDICADORES DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO			
INDICADOR	FÓRMULA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O TENDENCIA
Eficacia de pedidos	Pedidos realizados a tiempo / Pedidos totales realizados	Mensual	Debe ser 100%
Pedidos del POA	Pedidos que constan en el POA / Pedidos totales realizados	Mensual	Debe ser 100%
Eficacia del POA	Rubros pedidos / Rubros totales del POA	Semestral y Anual	Debe ser 100%
Pedidos fuera del POA	Cantidad de pedidos gestionados fuera del POA	Semestral y Anual	Debe ser 100%
Cumplimiento del presupuesto	Valor total de pedidos / Valor presupuestado	Semestral y Anual	Debe ser 100%

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Elio Urgilés

Formato para control de insumos

El formato incluido en los Anexos, es una sugerencia que servirá como kardex de productos, el cual debe utilizarse para cada producto, ya sea insumo, material, etc. Que se usa en la operación de la finca.

Formato para control de pedidos

Así también se adjunta en Anexos un registro para control de pedidos, que apoyará al seguimiento de los pedidos y de cumplimiento del POA, así como al control del presupuesto de la unidad.

5.6.1.7.3 Control de actividades productivas

Tabla 35. Control de actividades productivas – UPEC – AFSF-03

DATOS GENERALES	
Nombre	CONTROL DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS – UPEC-AFSF-03
Objetivo	Proporcionar lineamientos de control y registro para las actividades productivas que se realizan en la finca San Francisco, desde un enfoque administrativo, para optimizar recursos y potenciar la utilización de las instalaciones en el proceso de enseñanza de la UPEC.
Entradas	Las entradas para este proceso son las necesidades de uso de las instalaciones en actividades productivas por parte de los docentes, registrados.
Salidas	Como salida del proceso se tiene un control adecuado de uso de instalaciones e insumos, y la satisfacción por parte de los investigadores, estudiantes y docentes por haber utilizado instalaciones y recursos necesarios para su proceso de aprendizaje.
Participantes	<p>Son participantes del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios: docentes, estudiantes, tesisistas o investigadores que realizan uso de las instalaciones de la finca San Francisco. • Administrador: encargado de la administración de la finca San Francisco. • Personal operativo de la unidad encargada de administrar la finca San Francisco.

Políticas

- Todo uso de las instalaciones de la finca San Francisco debe constar en el formato de Registro de Utilización de Finca.
- Antes del ingreso de los usuarios a las instalaciones se prepararán los insumos, herramientas y todo lo necesario para que el uso sea adecuado a los requerimientos convenidos con el solicitante.
- Al ingreso de los usuarios se realizará el registro en el Formato de Uso y Novedades, donde se colocará el número de usuarios así como quien lidera el grupo.
- En el Registro de Uso y Novedades se dejará por escrito la constancia de las condiciones generales en las que se entrega, en las que se recibe y de ser el caso las novedades que se crea conveniente indicar.
- El Registro de Uso y Novedades debe ser firmado tanto por el personal operativo de la finca San Francisco que da su apoyo a los usuarios, como por el líder del grupo que utiliza las instalaciones.
- En caso de cualquier novedad o falta de insumos, el personal operativo notificará de inmediato al Administrador de la finca San Francisco, para que se tomen las medidas correctivas o se solvante el inconveniente, y dejará constancia en el formato respectivo.
- En caso de que las novedades o inconvenientes producidos en el momento de utilización de instalaciones no se pueda solucionar por parte del Administrador de la finca San Francisco, éste deberá solicitar un informe escrito al personal operativo, y

	<p>remitir formalmente a la Autoridad competente, para la solución del incidente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo usuario es responsable de las herramientas, materiales o incluso de un adecuado uso de insumos; y en caso de daño, pérdida o desperdicio por negligencia se procederá a reportar para su devolución de acuerdo a los procesos de la UPEC.
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de utilización de finca. • Registro de uso y novedades. • Kardex de productos. • Comunicación formal de novedades.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 36. Descripción del proceso del control de actividades productivas

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTROL DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DETALLE
1	Administrador	Coordinar la atención a los usuarios en función del registro	Revisar los registros para coordinar con el personal operativo la atención a los usuarios, alistando todos los implementos que se requieran
2	Personal operativo	Alistar herramientas e insumos	Proceder a preparar los bienes, herramientas, insumos, materiales, etc. Que se requieran para un correcto uso de las instalaciones

3	Personal operativo	Juntar o preparar los animales	En el caso de tratarse de actividades pecuarias, se procede a juntar a los animales, o tenerlos listos antes de la llegada de los usuarios
4	Usuarios	Ingresar a las instalaciones	Llegan los usuarios comúnmente liderados por un docente, o con la responsabilidad de éste, para realizar actividades en las instalaciones
5	Personal operativo	Registrar el ingreso de usuarios	Proceder con el registro en el formato de Uso y Novedades correspondiente, incluyendo el estado general en el que se entrega las instalaciones, herramientas e insumos
6	Personal operativo	Entregar insumos necesarios y notificar el descargo	Realizar la entrega de insumos, materiales y herramientas que se requieran para el uso de docentes o estudiantes
7	Administrador	Registrar egreso en kardex de productos	Descargar del kardex de productos, según lo entregado e indicado por el personal operativo.
8	Personal operativo	Apoyar al grupo mientras se realiza la actividad productiva	El personal operativo debe estar presente durante la realización de las

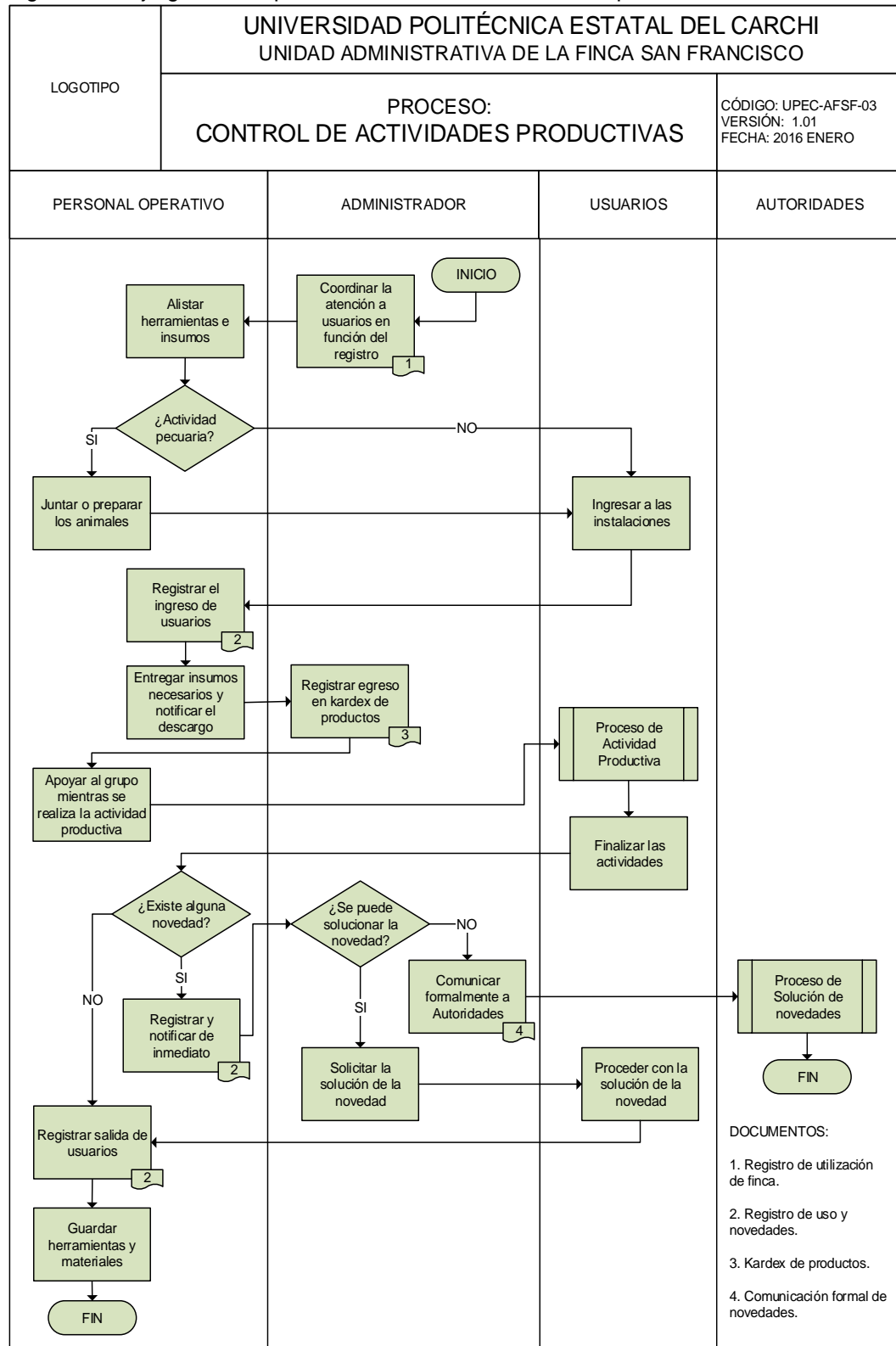
			actividades de los usuarios, para asistir, apoyar o ayudar en lo que corresponda con el fin de que el proceso de enseñanza sea el adecuado
9	Usuarios	Proceso de Actividad Productiva	Los usuarios con la dirección del docente y la asistencia del personal operativo realizan las actividades productivas
10	Usuarios	Finalizar las actividades	Una vez que terminan las actividades los usuarios deben devolver los materiales y herramientas, y de ser el caso los insumos sobrantes
11	Personal operativo	Registrar salida de usuarios	En el caso de que no existan novedades que reportar, se procede a registrar en el formato de uso y novedades la salida de usuarios sin novedades
12	Personal operativo	Guardar herramientas y materiales	Se recibe y guarda todo el material devuelto, herramientas, y en caso que amerite los sobrantes de insumos
13	Personal operativo	Registrar y notificar de inmediato	Se registra la novedad en el formato de Uso y Novedades y se reporta

			inmediatamente al Administrador
14	Administrador	Solicitar la solución de la novedad	El Administrador trata de solucionar el inconveniente, en caso de que se pueda solucionar ese momento, o dentro de su competencia, solicita al usuario proceda con la solución.
15	Usuarios	Proceder con la solución de la novedad	Procede con la solución del inconveniente presentado
16	Administrador	Comunicar formalmente a Autoridades	En caso de que no se pueda arreglar ese momento, o no esté dentro de su competencia, se comunica formalmente a las autoridades para que se tomen las acciones que correspondan
17	Autoridades	Proceso de solución de novedades	Una vez que las autoridades reciban la comunicación, darán el trámite o tomarán las acciones que correspondan para la solución definitiva de las novedades o inconvenientes reportados

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Figura 23. Flujo-grama del proceso de control de actividades productivas



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 37. Indicadores del proceso de control de actividades productivas

INDICADORES DEL PROCESO DE CONTROL DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS			
INDICADOR	FÓRMULA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O TENDENCIA
Uso de instalaciones	Usos realizados / Usos programados	Diario	Debe ser 100%
Respeto de horarios	Usos que respetaron el horario de ingreso y egreso / Usos totales	Diario	Debe ser el 100%
Recursos	Recursos proporcionados / Recursos requeridos	Cada uso	Debe ser 100%
Novedades	Cantidad de usos con novedades / Cantidad de usos totales	Diario	Debe tender a ser mínimo
Novedades no resueltas	Cantidad de novedades no resueltas / Cantidad de novedades totales	Semanal	Debe tender a ser mínimo

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Formato para Registro de Uso y Novedades

Se incluye en los anexos el formato para el registro diario del uso de las instalaciones, que incluye datos de los usuarios, condiciones de entrega, condiciones en las que se recibe, y un apartado para el registro de una o varias novedades, que debe tener un detalle y la indicación de los daños causados, en caso que se requiera.

5.6.1.7.4 Administración de recursos por venta

Tabla 38. Administración de recursos por venta - UPEC-AFSF-04

DATOS GENERALES	
Nombre	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS POR VENTA – UPEC-AFSF-04
Objetivo	Establecer lineamientos para la administración de los recursos que se generan por la venta de los productos obtenidos en la ejecución de actividades agropecuarias de la finca San Francisco.
Entradas	La entrada del proceso son los ingresos recibidos por la gestión de venta de los productos que se obtienen de las actividades agropecuarias.
Salidas	<p>Como salida consta el adecuado uso de los recursos y el registro correcto de la utilización de los ingresos.</p> <p>Así también el formato de registro y control de recursos por venta que se efectúa en este proceso, apoya a la elaboración del Plan Operativo Anual de la unidad administrativa de la finca San Francisco, así como al presupuesto asignado.</p>
Participantes	<p>Son participantes del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoridades: Nivel jerárquico que tiene la competencia de aprobación de uso de los dineros de autogestión de la UPEC. • Dirección de Finanzas: personal que maneja y registra los recursos de la UPEC. • Administrador: encargado de la administración de la finca San Francisco. • Personal operativo de la unidad encargada de administrar la finca San Francisco.

Políticas

- La Unidad Administrativa de la finca San Francisco será la encargada de llevar un control de la producción, cosechas, estado de animales, y demás aspectos de la producción agropecuaria de la finca, con el objeto de proceder a la venta de todos los productos que se generen de esas actividades.
- Las gestiones de venta serán coordinadas por el Administrador de la finca San Francisco, con el apoyo de todo el personal operativo a su cargo, y se realizarán al público en general, sin prioridad alguna con el personal que labora en la UPEC.
- Los recursos producto de las ventas serán recibidos únicamente en efectivo, custodiados por el Administrador de la finca San Francisco mientras se realiza el depósito a la cuenta que la Dirección Financiera asigne para el efecto de la autogestión.
- Todos los recursos que se generen por la venta de productos obtenidas de las actividades agropecuarias serán invertidos principalmente en garantizar la continuidad operacional de la finca San Francisco; por tanto, servirán para adquirir insumos, materiales y herramientas de uso regular.
- En ciertos casos, si el nivel de ingresos así lo permite, se podrá disponer de los recursos de ventas para la compra de bienes, o necesidades para expansión, crecimiento de los servicios de la finca, previa aprobación de las autoridades competentes.
- En general las inversiones o acogimiento de nuevos proyectos y/o usos por parte de los estudiantes, docentes e investigadores, deberán ser atendidos con el presupuesto de la Universidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Por ningún motivo se autoriza al Administrador o personal operativo el uso directo de los recursos de autogestión de la finca San Francisco, para la compra de insumos o materiales.
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Control de Producción. • Registro y Control de Recursos por Venta.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 39. Descripción del proceso de administración de recursos por venta

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS POR VENTA			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DETALLE
1	Administrador	Coordinar la venta de productos al público en función del registro	El Administrador dará seguimiento de los productos que se obtienen de las actividades agropecuarias de la finca, las cuales deben constar en el registro respectivo
2	Administrador	Proceso de Venta de productos	El Administrador coordinará la venta de los productos obtenidos de las actividades agropecuarias de la finca, de manera abierta al público
3	Personal operativo	Apoyar el proceso de venta de productos	El personal operativo debe apoyar en todo el proceso de venta de productos, ya sea clasificando, empacando,

			promocionando, vendiendo, o cualquier otra actividad que sea requerida por el Administrador
4	Administrador	Registrar las ventas de productos	Una vez que se realizan las ventas, se deberá alimentar la información detallada en el registro de administración de recursos para llevar un control minucioso de los ingresos
5	Administrador	Entregar recursos por venta de productos	Los recursos recaudados serán depositados en la cuenta asignada para tal efecto por la Dirección Financiera de la UPEC
6	Dirección de Finanzas	Proceso e ingreso de recursos	La Dirección Financiera realizará el proceso de ingreso, registro y contabilización de recursos de autogestión de la finca de manera independiente de otras actividades de autogestión
7	Administrador	Analizar uso de recursos según POA y necesidades	El Administrador será responsable de que el uso de los recursos generados por las ventas se asigne a las necesidades operativas de la finca, para lo cual mantendrá actualizado el

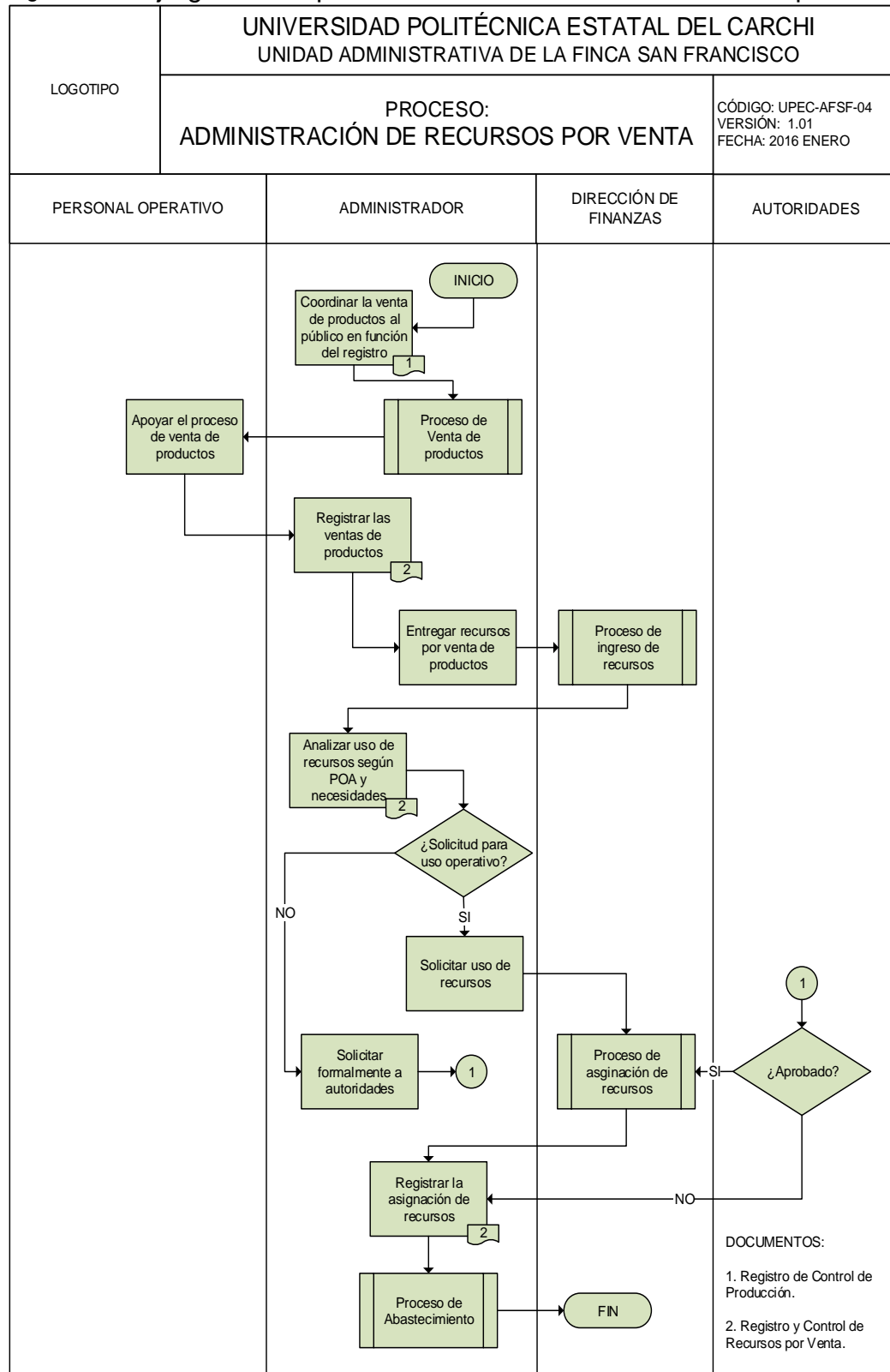
			registro de administración de recursos. Es parte de la tarea que el Administrador revise la posibilidad de excedentes para utilizarlos en crecimiento o inversiones para mejorar las instalaciones y permitir mejor y mayor uso de las mismas
8	Administrador	Solicitar uso de recursos	En el caso de que se tenga una necesidad operativa, el Administrador procederá a solicitar a la Dirección Financiera la asignación de los recursos de autogestión de la finca
9	Dirección de Finanzas	Proceso de asignación de recursos	Se realiza el proceso de asignación presupuestaria de los recursos de autogestión a la finca, según el pedido respectivo para utilización en temas operativos. También se gestiona la asignación en el caso de que las autoridades hayan aprobado el uso de los recursos en inversiones o 108 crecimiento
10	Administrador	Solicitar formalmente a autoridades	En el caso de que se hayan conseguido recursos que

			superen las necesidades operativas, el Administrador podrá requerir de manera formal a las autoridades que se asignen recursos para la adquisición de inversiones debidamente justificadas. Este pedido procederá únicamente si es que el Administrador ha calculado que estén cubiertas las necesidades operativas de la finca con los recursos generados por autogestión
11	Administrador	Registrar la asignación de recursos	Una vez recibida la asignación de fondos, o la negativa por parte de las autoridades, se procede a registrar en el formato de administración de recursos
12	Administrador	Proceso de Abastecimiento	Se inicia el proceso de abastecimiento para gestionar las compras de lo que necesita la finca

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Figura 24. Flujo-grama del proceso de administración de recursos por venta



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 40. Indicadores del proceso de administración de recursos por venta

INDICADORES DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS POR VENTA			
INDICADOR	FÓRMULA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O TENDENCIA
Ventas	$\frac{\text{Ventas período actual}}{\text{Ventas período anterior}}$	Mensual y Anual	Debe ser mayor que 1
Eficacia operativa	$\frac{\text{Egresos operativos}}{\text{Ingresos por venta}}$	Mensual y Anual	Debe a ser menor que 1
Inversión	$\text{Ingresos sobrantes para inversión o mejoras} = \text{Ingresos} - \text{Egresos}$	Mensual y Anual	Debe ser positivo, y tender a ser mayor

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Formato para Registro de control de producción

Como parte de las actividades productivas, y con el fin de establecer las fechas de venta de los productos generados en la finca San Francisco, se incluye en anexos un formato para el registro de productos de actividades agrarias y pecuarias, que debe ser llenado y revisado constantemente. Así también se incluye un campo para el control de venta, en donde con fecha tentativa se registran los productos animales o vegetales.

Formato para Registro y control de recursos por venta

Otro formato también importante para este proceso, que se incluye en anexos, es el de registro de ingresos, egresos y un control de la asignación de recursos, el cual debe ser minuciosamente llenado, y en función del cual se alimentará el Plan Operativo Anual de la unidad y el control de presupuesto.

5.6.1.7.5 Mantenimiento de Instalaciones

Tabla 41. Mantenimiento de instalaciones – UPEC-AFASF-05

DATOS GENERALES	
Nombre	MANTENIMIENTO DE INTALACIONES – UPEC-AFSF-05
Objetivo	Definir reglas para mantener en buen estado de conservación y funcionales las instalaciones de la finca San Francisco, así como los bienes asignados.
Entradas	Necesidad de que las instalaciones y bienes estén en perfectas condiciones de uso, para los fines productivos, académicos e investigativos.
Salidas	El resultado del proceso es el de mantener los bienes funcionales y en buen estado de conservación, luego de las tareas de mantenimiento preventivo y/o correctivo
Participantes	<p>Son participantes del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisiciones: departamento que se encarga del proceso de contratación de servicios de la UPEC, incluye Director, Analistas y Asistentes. • Proveedor: Proveedor de mantenimiento de los bienes que lo requieran. • Administrador: encargado de la administración de la finca San Francisco. • Conserje asignado a la unidad encargada de administrar la finca San Francisco.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • El cuidado de las instalaciones y de los bienes es responsabilidad de los usuarios y del personal de la unidad administrativa de la finca San Francisco. • Se deberá realizar un plan anual de mantenimiento preventivo, y llevar un registro de ejecución para aquellos bienes y áreas de las instalaciones que así lo requieran. • La identificación y propuesta de mantenimiento es responsabilidad del Administrador, pero en función de lo

	<p>propuesto por el Conserje asignado a la Unidad Administrativa de la finca San Francisco.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el caso de las instalaciones, se asegurará su buen estado de conservación y uso, para lo que se asignará un presupuesto de mantenimiento. Las tareas menores podrán ser realizadas por el Conserje, con la provisión de insumos, materiales y herramientas; en los casos más complejos que impliquen remodelación, adecuación, construcción, etc., se deberá contratar a un proveedor especializado que realice la gestión, misma que será considerada como mejora o inversión. • El Conserje deberá gestionar el mantenimiento de los bienes con el proveedor, para lo cual registrará el control de salida y reingreso de los bienes de la finca San Francisco. • El mantenimiento correctivo por el normal desgaste de uso será gestionado como parte de la operativa regular de la finca San Francisco; pero cuando sea por negligencia de los usuarios o personal de la unidad administrativa de la finca San Francisco, será responsabilidad de quien cause el problema, el arreglar o reemplazar el bien por uno de iguales características.
<p>Documentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Control de mantenimiento de bienes. • Plan Operativo Anual de la unidad encargada de la finca San Francisco. • Acta de salida temporal a mantenimiento.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 42. Descripción del proceso de mantenimiento de instalaciones

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DETALLE
1	Conserje	Identificar bienes y áreas que requieren mantenimiento	El Conserje identifica los bienes y las áreas de las instalaciones de la finca que requieren mantenimiento
2	Conserje	Establecer un plan de mantenimiento preventivo	En función de las necesidades, se propondrá un plan de mantenimiento preventivo para bienes y áreas de las instalaciones
3	Administrador	Revisar y considerar plan de mantenimiento en POA	Revisar detalladamente el plan de mantenimiento para incluirlo en el Plan Operativo Anual de la unidad administrativa
4	Conserje	Solicitar insumos y/o servicio de mantenimiento	De acuerdo al plan de mantenimiento propuesto e incluido en el Plan Operativo Anual, se procede a solicitar los servicios o insumos
5	Administrador	Proceso de Abastecimiento	Los pedidos se realizan de acuerdo a lo estipulado en el proceso regular de Abastecimiento, como insumos o servicios
6	Adquisiciones	Proceso de Servicios de la UPEC	Se realizarán las gestiones del proceso instaurado por la UPEC para las

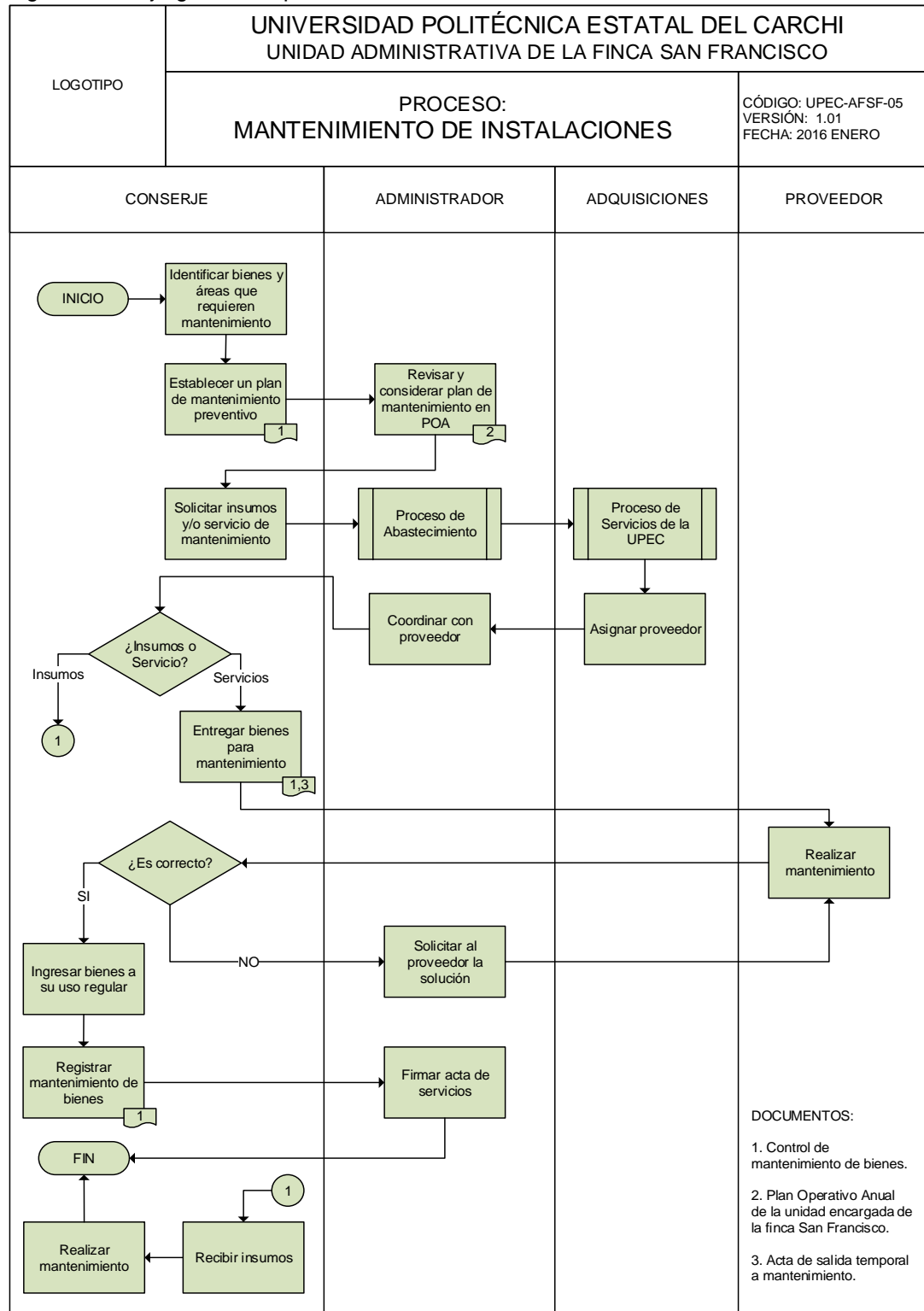
			adquisiciones de cualquier área, respetando tiempos, documentos y demás lineamientos establecidos
7	Adquisiciones	Asignar proveedor	El departamento de Adquisiciones notifica cual es el proveedor asignado para el servicio o provisión de insumos
8	Administrador	Coordinar con proveedor	Se coordina con el proveedor la entrega de insumos o la prestación de los servicios de mantenimiento
9	Conserje	Entregar bienes para mantenimiento	En el caso de servicio de mantenimiento, se procede a entregar los bienes de manera temporal para que el proveedor preste el servicio de mantenimiento respectivo. Se registra en el formato de control y en el acta de salida temporal de bienes
10	Proveedor	Realizar mantenimiento	El proveedor realizará el mantenimiento en función de la orden de servicios, considerando todas las condiciones contratadas
11	Administrador	Solicitar al proveedor la solución	En el caso de que el servicio no se haya realizado según lo pactado,

			se coordina con el proveedor la solución respectiva
12	Conserje	Ingresar bienes a su uso regular	En el caso de que es correcto el servicio brindado, se reciben los bienes en la finca para su uso regular dentro de las instalaciones
13	Conserje	Registrar mantenimiento de bienes	El Conserje debe registrar en el formato respectivo el reingreso de los bienes que han recibido mantenimiento
14	Administrador	Firmar acta de servicios	El Administrador procede con la firma del acta de servicios, y se queda con una copia para constancia y respaldo; aparte de ese documento no se recibe ningún otro.
15	Conserje	Recibir insumos	En el caso de que se hayan adquirido insumos, se los recibe tal cual consta en el proceso de Abastecimiento
16	Conserje	Realizar mantenimiento	Se procede a realizar el mantenimiento de instalaciones o bienes de manera interna

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Figura 25. Flujo-grama del proceso de mantenimiento de instalaciones



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 43. Indicadores del proceso de mantenimiento de instalaciones

INDICADORES DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES			
INDICADOR	FÓRMULA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O TENDENCIA
Ejecución de mantenimiento	$\frac{\text{Mantenimientos realizados}}{\text{Mantenimientos programados}}$	Trimestral y Anual	Debe ser 100%
Presupuesto de mantenimiento	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}}$	Trimestral y Anual	Debe ser menor o igual a 1
Bienes no operativos	$\frac{\text{Cantidad de horas que no se puede utilizar un bien por falta de mantenimiento}}{\text{Cantidad de horas de uso de un bien}}$	Mensual y Anual	Debe ser cero, o tender a lo mínimo
Áreas no funcionales	$\frac{\text{Cantidad de horas que no está funcional un área por falta de mantenimiento}}{\text{Cantidad de horas de uso del área}}$	Mensual y Anual	Debe ser cero, o tender a lo mínimo

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Elio Urgilés

Formato para Control de Mantenimiento de Bienes

En los Anexos se incluye un formato para registrar el mantenimiento de bienes y áreas de las instalaciones, que apoyará a la ejecución y control de esta gestión.

5.6.1.7.6 Registro de uso de bienes

Tabla 44. Registro de uso de bienes

DATOS GENERALES	
Nombre	REGISTRO DE USO DE BIENES – UPEC-AFSF-06
Objetivo	Mantener un registro adecuado del uso de los bienes y herramientas asignados a la unidad administrativa de la finca San Francisco, y sea para gestión del personal o de los usuarios de las instalaciones.
Entradas	La entrada del proceso es la necesidad de uso de bienes y herramientas tanto para la gestión del personal de la unidad administrativa como para los usuarios (estudiantes, docentes e investigadores)
Salidas	Como salida de este proceso se considera la disponibilidad permanente de los bienes y herramientas para la gestión del personal de la unidad administrativa, así como para los usuarios (estudiantes, docentes e investigadores)
Participantes	<p>Son participantes del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios: docentes, estudiantes, tesisistas o investigadores que realizan uso de las instalaciones de la finca San Francisco. • Unidad de Bienes: Personal a cargo de los bienes públicos de la UPEC. • Administrador: encargado de la administración de la finca San Francisco. • Conserje asignado a la unidad encargada de administrar la finca San Francisco.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • La custodia de los bienes y herramientas es de responsabilidad del personal operativo que los usa para su gestión.

- En el caso de los bienes y herramientas que se mantienen en la finca para uso de los estudiantes, docentes e investigadores, la custodia es responsabilidad del Conserje, mientras no se están utilizando.
- Cuando los bienes y herramientas deben ser utilizados por los usuarios, el Conserje debe registrar en el formato de uso de bienes, con el fin de que exista una constancia de que el bien pasa temporalmente a la custodia de quien ese momento lo va a utilizar la el proceso de aprendizaje o investigación.
- Luego de la utilización de los bienes y herramientas por parte de los usuarios, nuevamente se debe realizar el registro en el formato de uso de bienes, para que la custodia regrese al Conserje.
- Cuando se requiere bienes y/o herramientas adicionales, debido a incremento de uso de las instalaciones, el Conserje debe notificar al Administrador, quien realizará el proceso de solicitud para la compra respectiva, basado en el Plan Operativo Anual, del Presupuesto y de los Recursos que se dispongan.
- En el caso de requerirse reemplazo de bienes y/o herramientas, porque están desgastados debido al uso regular en la finca, el Conserje debe notificar al Administrador para que, en función del Plan Operativo Anual, del Presupuesto y de los Recursos se proceda con la solicitud.
- La Unidad Administrativa de la finca San Francisco debe asignar uno o varios espacios cerrados, seguros y adecuados para el almacenamiento de los

	<p>bienes y herramientas que serán utilizados por los usuarios. La llave de estos espacios será de responsabilidad absoluta del Conserje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Conserje debe verificar siempre el estado de la identificación de los bienes, y en caso de ser necesario debe reportar a la Unidad de Bienes para que se recodifique el bien o herramienta. • Será responsabilidad del Administrador el que se disponga permanentemente de los bienes y herramientas para la utilización de las instalaciones de la finca por parte de docentes, estudiantes e investigadores. Para esto el Administrador cuenta con el Conserje, quien debe asegurar la cantidad y estado de los bienes y herramientas. • Es responsabilidad de cada custodio de los bienes el verificar el buen estado de conservación y funcionamiento, así como la correcta identificación; es decir que la etiqueta esté en buen estado.
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Operativo Anual de la unidad encargada de la finca San Francisco. • Formato de registro de uso de bienes. • Comunicación formal de novedades de bienes.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 45. Descripción del proceso de registro de uso de bienes

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE REGISTRO DE USO DE BIENES			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DETALLE
1	Conserje	Revisar los bienes y herramientas existentes, en relación de las necesidades	Se debe revisar periódicamente que los bienes y herramientas existentes sean suficientes para que todos los usuarios puedan contar con los recursos necesarios al momento de utilizar las instalaciones
2	Administrador	Revisar necesidades de nuevas utilizations o proyectos	El Administrador revisa la situación de recursos versus la cantidad de usuarios, y analiza la necesidad de los bienes y herramientas adicionales
3	Administrador	Solicitar detalladamente bienes y herramientas	En el caso de que se requieran bienes y/o herramientas adicionales se procede a solicitar formalmente con un detalle muy específico de características, tamaños, colores, etc. Y en caso de que se requiera se adjuntará una referencia
4	Administrador	Proceso de Abastecimiento	Se canaliza y da seguimiento al proceso de abastecimiento para la compra de lo requerido

5	Unidad de Bienes	Proceso de Ingreso, identificación y asignación	La Unidad de Bienes de la UPEC, será responsable de recibir los bienes, realizar el registro, ingreso al sistema de control, la identificación con etiquetas de barras, así como las actas de asignación de los bienes al Conserje, o al personal operativo, según aplique. Si es que el Conserje ubicó bienes que por su uso requieren una nueva etiqueta, también notifica a la Unidad de Bienes para la reimpresión y colocación de la identificación del bien
6	Conserje	Preparar los bienes para la utilización	Luego de recibir los bienes y/o herramientas nuevos, el Conserje procede a alistar los bienes que se requieran para la utilización por parte de los usuarios. En el caso de que no se hayan adquirido bienes y/o herramientas, el Conserje prepara los ya disponibles para uso.

7	Conserje	Entregar bienes y herramientas a usuarios	De acuerdo a los registros de utilización, se procede a la entrega de los bienes y/o herramientas de manera temporal a los usuarios, registrando en el documento respectivo la transferencia de custodia momentánea
8	Usuarios	Utilizar bienes y herramientas	Los estudiantes, docentes y/o investigadores proceden a realizar sus actividades en la finca, utilizando los bienes y/o herramientas que requieran, bajo un contexto de cuidado de los mismos, ya que son responsables durante el tiempo que los utilicen
9	Conserje	Recibir y almacenar los bienes	Cuando los usuarios han terminado sus actividades, el Conserje procede a verificar y recibir los bienes y/o herramientas, siempre que no existan novedades que reportar al respecto
10	Conserje	Registrar devolución de bienes	Una vez recibidos los bienes y/o herramientas

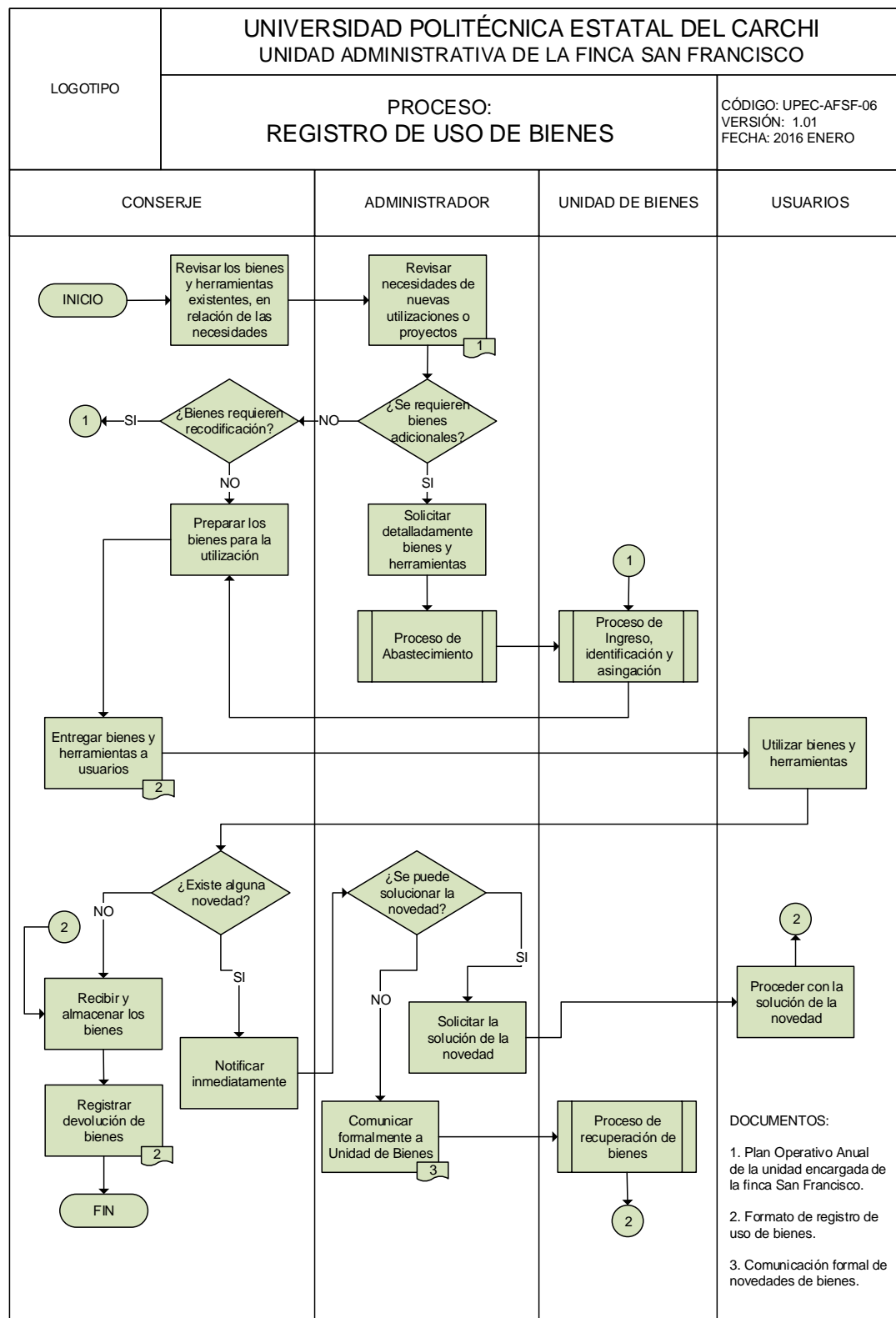
			se registra en el formato de control de uso de bienes, para descargo a los usuarios que devolvieron
11	Conserje	Notificar inmediatamente	En el caso de que existan novedades respecto de los bienes y/o herramientas, el Conserje notifica inmediatamente al Administrador sobre el asunto
12	Administrador	Solicitar la solución de la novedad	En el caso de que exista una novedad con los bienes que se pueda solucionar ese momento entre el Administrador y el Usuario, se solicita la solución del inconveniente
13	Usuarios	Proceder con la solución de la novedad	El usuario que ocasionó el inconveniente con los bienes y/o herramientas procede a efectuar la solución que corresponda, continua en la actividad 9
14	Administrador	Comunicar formalmente a Unidad de Bienes	En los casos que no se pueda solucionar la novedad sobre los bienes y/o herramientas, el Administrador realiza un

			comunicado formal a la Unidad de Bienes para informar sobre el tema
15	Unidad de Bienes	de	Proceso de recuperación de bienes
			de
			La Unidad de Bienes procede según la normativa legal vigente, y lineamientos internos sobre recuperación de bienes, y luego continua con la actividad 9

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Elio Urgilés

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Figura 26. Flujo-grama de del proceso de registro de uso de bienes.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Tabla 46. Indicadores del proceso de registro de uso de bienes

INDICADORES DEL PROCESO DE REGISTRO DE USO DE BIENES			
INDICADOR	FÓRMULA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O TENDENCIA
Disponibilidad de bienes	Bienes disponibles / Bienes requeridos para uso de instalaciones	Diario	Debe ser 100%
Novedades de bienes	Cantidad de bienes utilizados con novedades / Cantidad de bienes utilizados	Diario	Debe tender a ser mínimo
Novedades no resueltas	Cantidad de novedades de bienes no resueltas / Cantidad de novedades de bienes totales	Mensual	Debe tender a ser mínimo

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Elio Urgilés

Formato para Registro de Uso de Bienes

El formato que se incluye en los Anexos, permite el registro de uso de los bienes y el conocer que luego de ser utilizados se encuentran en las mismas condiciones funcionales y de conservación.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Nebreda, C. (1998). *Glosario de Términos para la Administración*. Madrid: Díaz de Santos.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador*. Recuperado el 08 de Enero de 2016, de Asamblea Nacional: www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Balarezo, L. (Febrero de 2014). Implementación de un modelo de gestión integral de la UPEC, para la vinculación con la sociedad y el desarrollo local de los cantones en la provincia del Carchi. *Revista Académica Informativo UPEC*(31). Recuperado el 2 de Julio de 2016, de <http://es.slideshare.net/Giorgio73/informativo-upec-febrero>
- Belohlavek, P. (2006). *OEE: Overall Equipment Effectiveness*. Buenos Aires: Blue Eagle Group.
- Beltrán, N., & Portilla, C. (2014). *Estudio de los Manuales de procedimientos y su incidencia en los procesos administrativos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Carchi: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Benjamín, E. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. México D.F.: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2004). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Thomson.

- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México D.F.: Pearson Educación.
- Erazo, L. (2014). *Planificación estratégica y optimización de la gestión administrativa del distrito de salud No.06D01 Chambo Riobamba*. Riobamba: Regional Autónoma de los Andes - UNIANDES.
- Fernández, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ferrando, M., & Granero, J. (2005). *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*. Madrid: FC Fundación Confemetal.
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Galeano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Herrscher, E. (2013). *Administración. Aprender y actuar: Managente sistémico par aPyMEs*. Buenos aires: Granica.
- Hitt, M. A. (2009). *Administración (10ma ed.)*. México D.F.: Pearson Educación.
- Jimenez, J. (2008). *Gestión por proyectos: Características de la gestión por procesos*. Obtenido de Gestión Empresarial: <http://www.gestionempresarial.info>
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Koontz, H., Harold, K., Weihrich, H., Heinz, W., & Mercado, E. (1998). *Administración: una perspectiva global*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Martínez de Perez, N. (2001). *El nuevo modelo de gestión. Una propuesta a partir del análisis*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Rsio Cuarto.

- Martínez, J. (2000). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud*. Bolivia: EUMED.
- Martínez, J. (2013). *Modelo de Gestión Administrativa por Competencias y Procesos para Unidades Médicas que prestan Servicios Renales en la ciudad de Cuenca*. Azuay: Universidad del Azuay.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo: Búho.
- Mejía, B. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Madrid: Ecoe Ediciones.
- Mérida, Á., & Hernández, Á. (2010). *Validación de un sistema de indicadores para medir el desempeño en la empresa de materiales de la construcción de Holguín*. EUMED.
- Mestre, J. (2004). *Estrategias de gestión local*. INDE.
- Millan, A. (2006). *El concepto de Modelo Institucional y una guía para su uso en la Investigación Agropecuaria*. Costa Rica: IICA.
- Muñoz Machado, A. (1999). *La Gestión de Calidad Total en la Administración Pública*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Editorial Limusa.
- Patiño, C. (2012). *Plan estratégico para el mejoramiento en la gestión administrativa de la Biblioteca General de la Universidad Central del Ecuador*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

- Publicaciones Vértice . (2010). *La gestión del marketing, producción y calidad en las pymes.* . Madrid: Editorial Vértice.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración Tercera edición.* México: Pearson Educación.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal.* México D.F.: Cengage Learning Editores.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.* Quito: SENPLADES.
- Smyth, W. J., & Batesi, R. (1999). *Práctica crítica de la administración.* España: Universitat de València.
- Tovar, A. (2007). *CPIMC Un modelo de administración por procesos.* Madrid: Panorama Editorial.
- UPEC ya es dueña de la hacienda San Francisco. (30 de diciembre de 2013). *Ecuador Universitario.* Recuperado el 14 de Julio de 2016, de <http://ecuadoruniversitario.com/noticias-universitarias/upec-ya-es-duena-de-la-hacienda-san-francisco/>
- Vilar Barrio, J. F., Gómez Fraile, F., & Tejero Monzón, M. (1997). *Cómo Implantar y Gestionar la Calidad Total.* . Madrid: FC Editorial.

Anexos

Anexo A. Cuestionario para aplicar encuesta a personal administrativo de la UPEC

ENCUESTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UPEC				
OBJETIVO: Conocer la percepción de los servidores que pertenecen a la unidad administrativa que se encuentra a cargo de la finca San Francisco de la UPEC, sobre la gestión actual del uso del inmueble para actividades de enseñanza, capacitación e investigación.				
DATOS GENERALES				
D1	Edad del encuestado:			
	Menor de 20 años	<input type="checkbox"/>	Entre 31 y 40 años	<input type="checkbox"/>
	Entre 21 y 30 años	<input type="checkbox"/>	Mayor de 40 años	<input type="checkbox"/>
D2	Género del encuestado:			
	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
D3	Tiempo que labora en la institución:			
	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	Entre 3 y 5 años	<input type="checkbox"/>
	Entre 1 y 3 años	<input type="checkbox"/>	Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
PREGUNTAS				
P1	¿Se han definido objetivos para la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?			
	Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>
	Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
P2	¿Se han fijado las estrategias para lograr los objetivos definidos?			
	Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>
	Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
P3	¿Se han planteado las acciones que requieren las estrategias fijadas?			
	Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>
	Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
P4	¿Se cuenta con procesos establecidos para la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?			
	Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>
	Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

P5 ¿Se utilizan los recursos en cumplimiento de los procesos?

Siempre
Frecuentemente

A veces
Nunca

P6 ¿Se han determinado las funciones de cada posición de la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?

Siempre
Frecuentemente

A veces
Nunca

P7 ¿Cómo calificaría la comunicación interna del personal de la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?

Muy buena
Buena

Regular
Mala

P8 ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal de la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?

De acuerdo a objetivos planteados
Con formulario creado para el efecto

En base a la percepción del jefe
Otro: _____

P9 ¿Se imparte capacitación al personal de la unidad administrativa a cargo de la finca San Francisco?

Siempre
Frecuentemente

A veces
Nunca

P10 ¿Se lleva un control de uso de instalaciones de la finca San Francisco?

Siempre
Frecuentemente

A veces
Nunca

P11 ¿Se cuenta con los recursos materiales suficientes para el adecuado uso de la finca San Francisco?

Siempre
Frecuentemente

A veces
Nunca

P12 ¿Se mantiene actualizado el registro de los bienes de la finca San Francisco?

Siempre
Frecuentemente

A veces
Nunca

Gracias por su colaboración

Anexo B. Cuestionario para aplicar encuesta a estudiantes de la UPEC

ENCUESTA A ESTUDIANTES DE LA UPEC			
OBJETIVO: Conocer la percepción de los estudiantes de la UPEC, sobre la gestión actual del uso de la finca San Francisco para actividades de enseñanza, capacitación e investigación.			
DATOS GENERALES			
D1	Edad del encuestado:		
	Menor de 18 años	<input type="checkbox"/>	Entre 21 y 25 años
	Entre 18 y 20 años	<input type="checkbox"/>	Mayor de 25 años
D2	Género del encuestado:		
	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino
D3	Tiempo que estudia en la institución:		
	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	Entre 2 y 4 años
	Entre 1 y 2 años	<input type="checkbox"/>	Más de 4 años
PREGUNTAS			
P1	¿Se lleva un control de uso de instalaciones de la finca San Francisco?		
	Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces
	Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Nunca
P2	¿Se cuenta con los recursos materiales suficientes para el adecuado uso de la finca San Francisco?		
	Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces
	Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Nunca
P3	¿Con qué frecuencia recibe clases en la finca San Francisco?		
	Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces
	Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Nunca
P4	¿Ha recibido capacitación en la finca San Francisco?		
	Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces
	Frecuentemente	<input type="checkbox"/>	Nunca
Gracias por su colaboración			

Anexo C. Cuestionario para realizar entrevista a personal administrativo de la UPEC

ENTREVISTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UPEC

OBJETIVO: Conocer aspectos de gestión administrativa de la finca San Francisco de la UPEC respecto de la gestión productiva e investigativa.

DATOS DEL ENTREVISTADO

D1 Nombre: _____
D2 Edad: _____
D3 Género: _____
D4 Cargo que ocupa: _____

PREGUNTAS

- P1 ¿Se han planteado proyectos de investigación que utilicen a la finca San Francisco?
- P2 ¿Existe un manual de control de actividades productivas en la finca San Francisco?
- P3 ¿Existe un proceso definido para el abastecimiento de insumos para la finca San Francisco?
- P4 ¿Se cuenta con un proceso definido para la administración de los recursos de la venta de productos de la finca San Francisco?

Gracias por su colaboración

Anexo D. Formato para el Proceso Registro de Utilización – Formato para registro de utilización de las instalaciones

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA FINCA SAN FRANCISCO
REGISTRO DE UTILIZACIÓN DE FINCA**

No.	REQUERIMIENTO		REGISTRO			CONDICIONES DE USO					NECESIDADES		
	FECHA	REQUIRENTE	FECHA	USUARIO	MOTIVO	DESDE	HASTA	HORA INICIO	HORA FIN	HORAS DE USO	PERIODICIDAD	CANT	INSUMO / MATERIAL

Anexo E. Formato para el Proceso Abastecimiento – Formato para kardex de productos

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA FINCA SAN FRANCISCO
KARDEX DE PRODUCTOS**

No.	INGRESOS						EGRESOS					SALDO			
	FECHA	MOTIVO	No. MEMO	CANT	V.UNIT	V.TOTAL	FECHA	MOTIVO	CANT	V.UNIT	V.TOTAL	FECHA	CANT	V.UNIT	V.TOTAL

Anexo F. Formato para el Proceso Abastecimiento – Formato para Control de pedidos

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA FINCA SAN FRANCISCO
CONTROL DE PEDIDOS**

No.	REQUERIMIENTO				NECESIDADES			POA		PRESUPUESTO		OBSERVACIONES
	FECHA	MOTIVO	No. MEMO	CANT	INSUMO / MATERIAL	V.UNIT	V.TOTAL	CONSTA EN POA	RUBRO DEL POA	CONSTA	VALOR	

Anexo G. Formato para el Proceso Control de Actividades Productivas – Formato para Registro de Uso y Novedades

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA FINCA SAN FRANCISCO
REGISTRO DE USO Y NOVEDADES**

No.	USUARIO					CONDICIONES ENTREGA				CONDICIONES RECEPCIÓN			NOVEDADES		
	FECHA	HORA	USUARIO	LÍDER	# ASISTENTES	HORAS DE USO	INSUMOS / MATERIALES	CANT	OBSERVACIÓN	INSUMOS / MATERIALES	CANT	OBSERVACIÓN	No.	DETALLE	DAÑOS

Anexo H. Formato para el Proceso de Administración de Recursos por venta – Formato para Registro de Control de Producción

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
 UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA FINCA SAN FRANCISCO
 REGISTRO DE CONTROL DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDADES AGRARIAS							ACTIVIDADES PECUARIAS					CONTROL PARA VENTA					
No.	PRODUCTO	SIEMBRA	MANTEN	CULTIVO	COSECHA	OBSERVACIONES	No.	PRODUCTO	ANIMAL	CONTROL	VACUNAS	GESTACIÓN	PARTO	OBSERVACIONES	FECHA	PRODUCTO VEGETAL	PRODDUCTO ANIMAL

Anexo I. Formato para el Proceso de Administración de Recursos por venta – Formato para Registro y Control de Recursos por Venta

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
 UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA FINCA SAN FRANCISCO
 REGISTRO Y CONTROL DE RECURSOS POR VENTA

INGRESOS MENSUALES						INGRESOS MENSUALES					CONTROL MENSUAL						
No.	FECHA	PRODUCTO	CANT	V.UNIT.	V.TOTAL	OBSERVACIONES	No.	FECHA	PRODUCTO	CANT	V.UNIT.	V.TOTAL	OBSERVACIONES	MES	RECURSOS ASIGNADO	EJECUTADO	DIFER

Anexo J. Formato para el Proceso de Mantenimiento de Instalaciones – Formato para Control de Mantenimiento de Bienes

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA FINCA SAN FRANCISCO
CONTROL DE MANTENIMIENTO DE BIENES

No.	NECESIDADES						EJECUCIÓN						CONTROL							
	MES	BIENES	ÁREAS	INSUMOS	VALOR ESTIMADO	OBSERVACIONES	MES	BIENES	FECHA QUE SALE	FECHA REINGRESA	ÁREAS	INSUMOS	FECHA INICIO	FECHA FIN	VALOR	OBSERVACIONES	BIENES	HORAS SIN USO	ÁREAS	HORAS SIN USO

Anexo K. Formato para el Proceso de Registro de uso de Bienes – Formato para Registro de Uso de Bienes

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
 UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA FINCA SAN FRANCISCO
 REGISTRO DE USO DE BIENES

No.	USUARIO				CONDICIONES ENTREGA				CONDICIONES RECEPCIÓN				NOVEDADES			
	FECHA	HORA	USUARIO	LÍDER	# ASISTENTES	HORAS DE USO	CÓDIGOS IDENTIF.	BIENES / HERRAMIENTAS	OBSERVACIONES	FIRMA ENTREGA	ESTADO	OBSERVACIONES	FIRMA RECIBE	No.	BIENES / HERRAMIENTAS	DAÑOS

Anexo L. Artículo Científico

Desarrollo de un modelo de gestión administrativa para la finca San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi

(Entregado 17 de julio del 2016 –Revisado 21 de julio del 2016)



Elio Nixon Urgilés Urgilés

*Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC - ECUADOR)
Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)*

elio.ugiles@upec.edu.ec

Resumen

La eficiente y óptima utilización de recursos son conceptos que evidencian la efectividad de las organizaciones en general, más aún cuando se trata de instituciones públicas de enseñanza superior. Estos conceptos deben ser cumplidos no solo por el marco normativo existente, sino para mantener su competitividad brindando servicios de calidad a la comunidad. La Universidad Politécnica Estatal del Carchi, tiene la finca San Francisco para su proceso de enseñanza en cuanto a la carrera agropecuaria, sin embargo se ha observado que el uso de los recursos no es óptimo, situación que se relacionó con el modelo de gestión. El objetivo primario fue el de identificar la relación entre el

Enero – Diciembre 2016

Elio Nixon Urgilés Urgilés (Universidad Politécnica Estatal del Carchi – Ecuador)
Visión Empresarial. N° ; pp.: xx – xx; ISSN 1390-6852; LATINDEX 22989

manejo administrativo de la finca San Francisco de la UPEC y la optimización y control de los recursos El estudio se desarrolló mediante una investigación bibliográfica y de campo, con enfoque cualitativo y cuantitativo, y de carácter descriptiva y exploratoria. Como resultados se encontró que el personal encargado de la Finca San Francisco no cuenta con una normativa interna específica para el control de su gestión administrativa, y que con el apoyo de un modelo de gestión basado en procesos de control administrativo, se podría potenciar el uso de la finca para un mejor impulso del proceso de enseñanza e investigación que realizan docentes, estudiantes e investigadores del centro de educación superior. La propuesta pretende ser una guía de acción de control para la gestión administrativa que realiza el personal de la finca San Francisco fundamentada en la administración por procesos.

Palabras clave

Modelo de gestión, Gestión por Procesos, Procesos Administrativos.

Abstract

The efficient and optimal use of resources are concepts that demonstrate the effectiveness of organizations in general, especially when it comes to public higher education institutions. These concepts must be observed not only by the existing regulatory framework, but also in order to be competitive and provide quality services to the community.

State Polytechnic University of Carchi, owner of San Francisco Farm, uses it for teaching process with the students of agricultural career. Through applied research tools such as survey and interview, it was established that the farm responsible staff is structured with five employees, most of them working for more than a year. The staff works focused on enabling the use of facilities for the learning process, the 100% of workers claim to work following defined objectives and strategies for their area. According to students' perception, 20% noted that control over the use of facilities in San Francisco Farm is occasional, and around 35% say that not always have enough material resources. With the interviews, it was possible to know that there is neither manual control for productive activities nor defined stocking processes or resources management.

In short, workers of San Francisco Farm do not have a specific internal regulation to control administrative management. In that context, it was found that, with the support of a management model based on administrative control processes, may improve the current use of this farm for teaching purposes carried out by teachers, students and researchers of this education center.

The proposal intends to be an administrative management guide for personnel performing in San Francisco. All based on management processes. For its implementation, a model was structured in which the objectives, scope and guidelines are presented, then an organizational chart was proposed presenting functions and staff responsibilities, as well as duties, attributions and the limits of each role in administrative processes. Use, supply, production, control activities, resource management for sales, maintenance of facilities, and use of property registration processes are included too, each of them describe the inputs, outputs, participants, policies, documents, process description and flow charts.

Additionally, indicators for each process are included, specially recording information forms from the administrative management Staff in charge of San Francisco Farm.

Enero – Diciembre 2016

Elio Nixon Urgilés Urgilés (Universidad Politécnica Estatal del Carchi – Ecuador)

Visión Empresarial. N° ; pp.: xx – xx; ISSN 1390-6852; LATINDEX 22989

Keywords: *Model Management, Process Management, Administrative Processes.*

- **Introducción**

El aprovechamiento de los recursos disponibles representa una premisa básica para las organizaciones e instituciones públicas, que deben buscar una mayor eficiencia para brindar el servicio para el cual han sido creadas. La Universidad Politécnica Estatal del Carchi tiene como parte de sus recursos para el cumplimiento de su función educativa, a la finca San Francisco, la cual requiere contar con un modelo de gestión administrativa para el control y registro, con el objeto de potenciar las actividades de enseñanza, capacitación e investigación. La presente investigación pretende generar un aporte para la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, con la provisión de una guía que establezca lineamientos para el control y registro de uso de las instalaciones, como parte de la gestión administrativa de la unidad encargada de la finca San Francisco.

Mediante el estudio y la propuesta práctica se buscó solucionar la problemática detectada. Al ser la Universidad Politécnica Estatal del Carchi una entidad relativamente nueva, que ha recibido la finca San Francisco con el fin de mejorar sus actividades de capacitación y formación profesional, requiere de un modelo de gestión administrativa que permita el control y buen uso del inmueble. Desde una perspectiva de gestión administrativa, toda institución requiere definir adecuadamente el marco estratégico, la estructura, funciones y principales procedimientos, que no solo sirvan de marco

Enero – Diciembre 2016

Elio Nixon Urgilés Urgilés (Universidad Politécnica Estatal del Carchi – Ecuador)
Visión Empresarial. N° ; pp.: xx – xx; ISSN 1390-6852; LATINDEX 22989

referencial de acción, sino que también permitan la estandarización de actividades, optimización de recursos y control de los bienes de la entidad.

La importancia teórica del estudio propuesto se enfocó en la gestión administrativa de la finca, y como tal se constituyó en una referencia tanto para aplicar en otras instituciones con casos similares, así como para cualquier organización que desee utilizar procedimientos para crear un marco de acción interno y así lograr la eficiencia de la gestión que realiza.

Al momento no se ha llevado a cabo un estudio sobre modelos de gestión administrativa para la finca San Francisco de la UPEC, como tampoco se encontraron temas referentes a modelos de gestión aplicados en fincas u organizaciones similares. Sin embargo se manejaron temas referentes a la gestión por procesos, tales como Erazo (2014) en su investigación titulada *Planificación estratégica y optimización de la gestión administrativa del distrito de salud No.06D01 Chambo Riobamba*, Martínez J (2013) en su estudio titulado *Modelo de Gestión Administrativa por Competencias y Procesos para Unidades Médicas que prestan Servicios Renales en la ciudad de Cuenca* y Beltrán & Portilla (2014) en su investigación *Estudio de los Manuales de procedimientos y su incidencia en los procesos administrativos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*.

Adicionalmente el estudio se fundamentó teóricamente a partir de diversos autores en temas como gestión por procesos, entendida como "...la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos" (Martínez J. , 2000, pág. 2). Para Fernández (2010, pág. 45) considera que la gestión por procesos en una forma avanzada de gestión que promueve a su vez la gestión de la calidad, al permitir maximizar el aprovechamiento de los recursos y la eliminación de actividades redundantes o que no agregan valor; de modo que

Enero – Diciembre 2016

Elio Nixon Urgilés Urgilés (Universidad Politécnica Estatal del Carchi – Ecuador)
Visión Empresarial. N° ; pp.: xx – xx; ISSN 1390-6852; LATINDEX 22989

este modelo de gestión se consideró como la alternativa más adecuada para logra la optimización de los recursos e instalaciones de la Finca San Francisco. Se profundizó también en otros temas como en los modelos de gestión administrativa, los procesos, el manejo de procesos, entre otros.

El problema se sintetizó mediante la siguiente formulación:

- La falta de un adecuado modelo de gestión administrativa en la finca San Francisco determina un bajo nivel de control en el uso y aprovechamiento de las instalaciones y recursos de la misma.

El objetivo primario del estudio fue el de diseñar el modelo de gestión administrativa de la finca San Francisco de la UPEC a través de su relación con el control y buen uso, que permita mejorar sus índices de efectividad y acción. A su vez se plantearon varios objetivos específicos como:

- Fundamentar teórica y legalmente el proceso, ámbito, campo de acción y elementos incluidos en la gestión administrativa.
- Diagnosticar en forma técnica administrativa la situación actual de la gestión de la finca San Francisco de la UPEC.
- Utilizar los elementos técnicos principales para la elaboración de un diseño de gestión administrativa que permita optimizar los recursos y usos de la finca San Francisco de la UPEC.
- **Materiales y métodos**

Para el levantamiento de la información se utilizaron encuestas al personal y a los estudiantes, complementadas con una entrevista al personal de la Finca San Francisco.

Enero – Diciembre 2016

Elio Nixon Urgilés Urgilés (Universidad Politécnica Estatal del Carchi – Ecuador)
Visión Empresarial. N° ; pp.: xx – xx; ISSN 1390-6852; LATINDEX 22989

- **Resultados y la discusión**

La información levantada permite conocer de mejor manera como está la gestión administrativa que realiza el personal de la unidad encargada de la finca San Francisco, para esto a continuación se presentan los principales resultados de las encuestas aplicadas, para luego de contrastar las respuestas, obtener un acercamiento de la gestión, que permita enfocar de mejor manera la propuesta.

Las encuestas al personal que labora en la Finca San Francisco permitió observar que, desde su perspectiva, existe un modelo administrativo por objetivos, pues las áreas responsables tienen objetivos definidos de manera específica como se observa en la tabla 1, en conformidad con el POA institucional; de igual manera el personal menciona que la evaluación de desempeño se la realiza de acuerdo con objetivos planteados, según muestra la tabla 2.

Tabla 47. Objetivos planteados para el área

No.	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Siempre	5	100.0%
2	Frecuentemente	0	0.0%
3	A veces	0	0.0%
4	Nunca	0	0.0%
TOTAL		5	100.0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

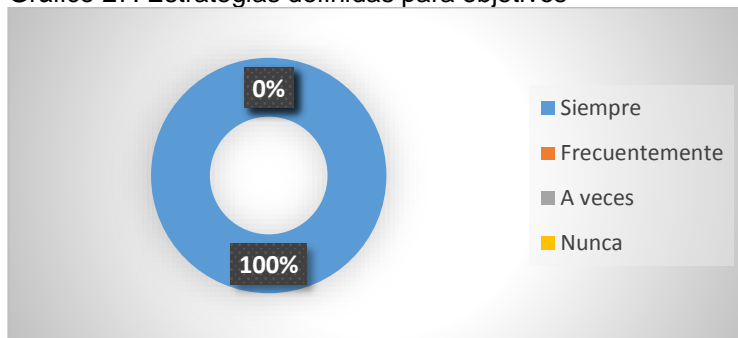
Tabla 48. Forma de evaluación del desempeño

No	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
.		A	E
1	De acuerdo a objetivos planteados	4	80.0%
2	Con formulario creado para el efecto	0	0.0%
3	En base a la percepción del jefe	0	0.0%
4	Otro	1	20.0%
TOTAL		5	100.0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Consecuentemente se han definido también estrategias y acciones correspondientes como muestra el gráfico 1, aunque por otro lado no se cuentan con procesos definidos pues a pesar de que en las encuestas se menciona la existencia de procesos, las entrevistas permitieron conocer que estos no han sido documentados, definidos o estandarizados, y por el contrario, el manejo es altamente empírico y las actividades se desarrollan según las necesidades o requerimientos que se presentan.

Gráfico 27. Estrategias definidas para objetivos

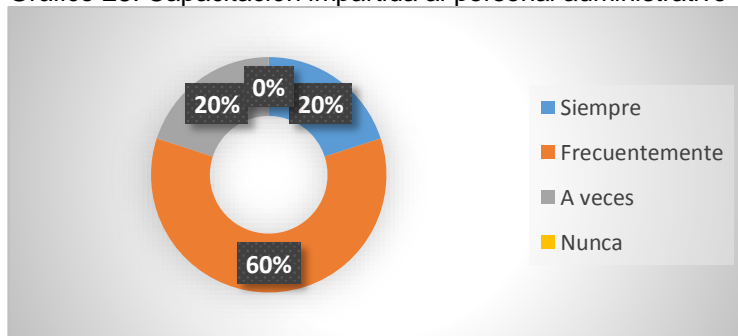


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Este modelo administrativo por objetivos que se utiliza actualmente ha permitido una organización y definición de funciones parcial en el personal de la Finca, pues por un lado se han determinado las funciones que cada trabajador debe cumplir, pero no se ha elaborado un manual de funciones donde se especifique y delimite su rol dentro de los procesos que se llevan a cabo administrativamente en la finca.

En cuanto al aprovechamiento de los recursos el personal indica en las encuestas que existe una utilización constante de los recursos para el cumplimiento de las actividades internas; mientras que también se señala la existencia de capacitaciones al personal según el gráfico 2, es decir, existe un buen aprovechamiento del recurso humano.

Gráfico 28. Capacitación impartida al personal administrativo



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

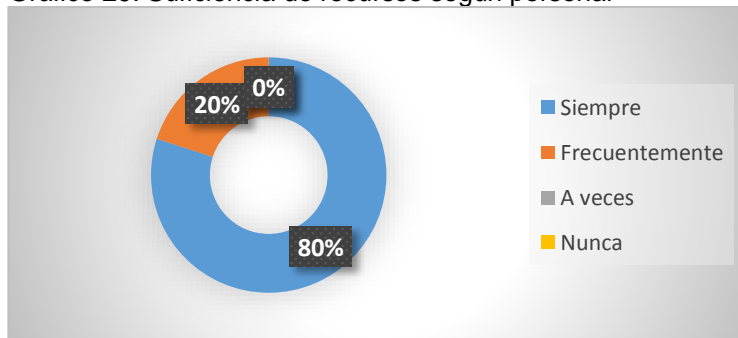
En cuanto a la cantidad de recursos disponibles existe una postura diferente entre el personal y los estudiantes. Para el personal los recursos actuales son suficientes (ver gráfico 3) mientras que para los estudiantes no siempre es así (ver gráfico 4), lo que implica que debe mejorarse la coordinación y comunicación entre áreas administrativas y docentes y/o estudiantes, siendo

Enero – Diciembre 2016

Elio Nixon Urgilés Urgilés (Universidad Politécnica Estatal del Carchi – Ecuador)
Visión Empresarial. N° ; pp.: xx – xx; ISSN 1390-6852; LATINDEX 22989

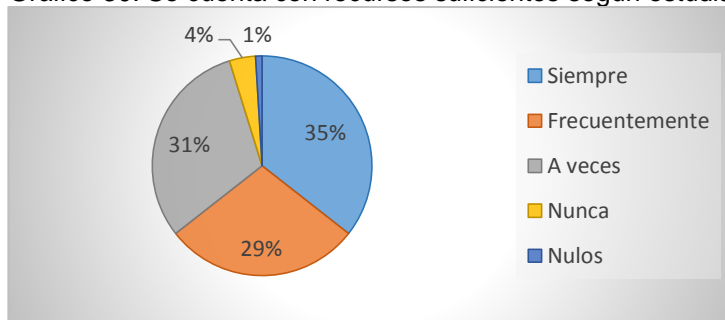
estos últimos quienes deben realizar los requerimientos de recursos según se apliquen las actividades relacionadas con el plan de clases, investigación y vinculación.

Gráfico 29. Suficiencia de recursos según personal



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Gráfico 30. Se cuenta con recursos suficientes según estudiantes



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Elio Urgilés

Sobre el aprovechamiento de las instalaciones los estudiantes indican que el uso es mayor para la realización de clases, es decir mediante el uso de las aulas, que para capacitaciones. En las entrevistas en cambio, se conoció que las instalaciones si se han aprovechado para el desarrollo de proyectos de

Enero – Diciembre 2016

Elio Nixon Urgilés Urgilés (Universidad Politécnica Estatal del Carchi – Ecuador)

Visión Empresarial. N° ; pp.: xx – xx; ISSN 1390-6852; LATINDEX 22989

titulación, investigaciones estudiantiles y docentes, y proyectos de vinculación con la comunidad.

En síntesis, el aprovechamiento de recursos es alto, aunque en contraparte en ocasiones existe una falta de aprovisionamiento de los mismos, mientras que el aprovechamiento de las instalaciones es medio, al considerar que, si bien se imparten clases y capacitaciones, esta frecuencia puede aumentar; como también la disponibilidad de la Finca para la realización de investigaciones y actividades de vinculación.

El control que se realiza sobre el uso de las instalaciones en la Finca San Francisco se calificó como frecuente, considerando que el personal menciona que si se realiza, señalando también que existe un registro de bienes actualizado, sin embargo los estudiantes opinan que la frecuencia de control es menor. Las entrevistas permitieron conocer que existe un control principalmente sobre el ganado, sobre el que se realizan análisis técnicos y registros semanales.

En resumen, sobre la gestión administrativa por objetivos actual, se han observado las siguientes situaciones:

- No se tiene un manual de control de actividades productivas, se lleva un control general en función del POA, pero se piensa documentar un manual en base a los registros actuales.
- Se lleva un control de insumos no documentado, el administrador consolida las necesidades para realizar el pedido mediante el proceso de adquisiciones de la universidad.

- Se llevan registros de los ingresos, y de estos generalmente se usa para el abastecimiento de las necesidades de la finca, pero no existe un documento escrito.
- **Conclusiones**

Según los datos levantados mediante las herramientas de investigación, el personal cuenta con objetivos, estrategias, acciones y funciones definidas bajo un modelo de gestión por objetivos. El personal recibe capacitación, es evaluado en base a objetivos y existe una buena comunicación entre los trabajadores de la unidad a cargo de la finca San Francisco.

Si bien existen controles de uso de las instalaciones, así como los recursos materiales para su funcionamiento, existe una porción de estudiantes que no ha utilizado la finca San Francisco en la proporción que debería, por lo que se puede calificar al aprovechamiento de recursos como alto, y al aprovechamiento de instalaciones como medio.

Existen lineamientos generales de acción en la Universidad basados en el Plan Operativo Anual, sin embargo no se cuenta con una guía que permita el registro y control documentado de las actividades que se realizan en la gestión de la finca.

Se llevan controles de las actividades productivas, abastecimiento, ingreso de recursos por venta de productos, pero no se cuenta con manuales de procesos o lineamientos que sustenten de manera documentada esta gestión de la finca San Francisco.

- **Recomendaciones**

Desde la perspectiva de eficiencia y efectividad, la UPEC debe contar con normativa interna actualizada que permita mejorar la utilización de recursos para el proceso de enseñanza. En este sentido es de vital importancia que se cuente con lineamientos de acción para su finca San Francisco, que es utilizada en el proceso de enseñanza.

La mejora continua representa un modo de administración en la actualidad, ya que apoya de manera periódica a la consecución de mejores resultados, de corregir problemas, pero sobre todo de centrarse en la optimización de la gestión que realiza una entidad, por tanto la institución objeto de estudio debe acoplar sus beneficios en el caso de la finca San Francisco.

Si bien existe un marco de referencia reglamentaria que es utilizado por el personal de la unidad administrativa encargada de la finca San Francisco, se requiere se actualice una normativa interna que permita definir procesos y funciones, con fines de mayor control en la utilización de las instalaciones, apoyando la optimización del uso en el proceso de aprendizaje.

A pesar de que existan lineamientos de acción como objetivos, estrategias, acciones, funciones y procesos, se deben actualizar dichos aspectos directores, con el fin de conseguir mayor enfoque por parte del personal para realizar una correcta administración de la finca San Francisco.

Finalmente, con el fin de un mejor aprovechamiento de la finca San Francisco en el proceso de enseñanza de la UPEC, el modelo de gestión de las instalaciones debe enfocarse en brindar las facilidades para el uso de estudiantes ya sea en clases o en capacitaciones, que incluyan los recursos necesarios.

Enero – Diciembre 2016

Elio Nixon Urgilés Urgilés (Universidad Politécnica Estatal del Carchi – Ecuador)
Visión Empresarial. N° ; pp.: xx – xx; ISSN 1390-6852; LATINDEX 22989

Es imperante que para continuar con el adecuado uso y manejo de las instalaciones de la finca San Francisco, se creen manuales de procesos sobre el abastecimiento, control de actividades productivas y manejo de recursos por venta de productos.

- **Bibliografía y linkografía**

Beltrán, N., & Portilla, C. (2014). *Estudio de los Manuales de procedimientos y su incidencia en los procesos administrativos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Carchi: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Erazo, L. (2014). *Planificación estratégica y optimización de la gestión administrativa del distrito de salud No.06D01 Chambo Riobamba*. Riobamba: Regional Autónoma de los Andes - UNIANDES.

Fernández, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Martínez, J. (2000). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud*. Bolivia: EUMED.

Martínez, J. (2013). *Modelo de Gestión Administrativa por Competencias y Procesos para Unidades Médicas que prestan Servicios Renales en la ciudad de Cuenca*. Azuay: Universidad del Azuay.

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Editorial Limusa.

