

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



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

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Tema: “Análisis de necesidades de capacitación en la ejecución del Plan Estratégico de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi 2015-2020”.

Trabajo de titulación previa la obtención del  
Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing

AUTOR: Robinson Fabricio Cuasquén Montenegro

TUTOR: Ing. Luis Homero Viveros Almeida, MSc.

TULCÁN - ECUADOR

2018

## **CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR**


Certificamos que el estudiante Robinson Fabricio Cuasquén Montenegro, con el número de cédula 0401693965 ha elaborado el trabajo de titulación: “Análisis de necesidades de capacitación en la ejecución del Plan Estratégico de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi 2015-2020”.

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



.....  
MSc. Luis Homero Viveros Almeida

**TUTOR**



.....  
MSc. Jeaneth Lucia Bastidas Guerrón

**LECTOR**

Tulcán, 23 de abril de 2018

## **AUTORÍA DE TRABAJO**

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Yo, Robinson Fabricio Cuasquén Montenegro, con cédula de identidad número 0401693965 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal. Los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



.....  
**Robinson Fabricio Cuasquén Montenegro**  
**CI. 0401693965**

Tulcán, 23 de abril de 2018

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Robinson Fabricio Cuasquén Montenegro, declaro ser autor de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Análisis de necesidades en la ejecución del Plan Estratégico de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi 2015-2020” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Tulcán, 23 de abril de 2018



Robinson Fabricio Cuasquén Montenegro

CI. 0401693965

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, quedo y seguiré agradecido con Dios, mi estimado padre el señor Leonidas Manuel Cuasquén Cuaycán, mi querida madre la señora Mirian Estela Montenegro Aguilar, mis hermanos, tíos, sobrinos, primos, amigos y demás familiares.

En segundo lugar, agradezco a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. La colaboración, asesoría, asistencia técnica y científica de los docentes Msc. Luis Viveros, Msc. Jeaneth Bastidas y Msc. Freddy Quinde.

En tercer lugar, agradezco el apoyo financiero de la beca obtenida en el Instituto de Fomento al Talento Humano a través del Bono de Desarrollo Humano.

En cuarto lugar, me encuentro agradecido por lo feliz y orgulloso de haber llegado hasta donde estoy, sé que aún no tengo todo el éxito en mis manos pero me queda vida y es lo que cuenta. Aunque lo maravilloso solo sea producto de la imaginación y en la realidad esté más muerto que vivo, sé que en ambas partes todavía respiro y suspiro.

## **DEDICATORIA**

Con cariño este informe va dedicado para:

Dios y la Santísima Virgen de La Paz, porque he podido comprobar que los milagros existen.

A la comunidad ‘El Minas’ ubicada en la parroquia El Playón de San Francisco, porque es donde me vieron crecer: haciendo leña en el monte, trabajando en el cultivo de papa o en el sector de la construcción, practicando el indor-fútbol, participando en comparsas y ordeñando las vacas.

A las instituciones donde me formé en conocimientos: Escuela Galo Plaza Lasso, Unidad Educativa “El Playón”, la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Los lugares donde realicé prácticas pre-profesionales y vinculación con la sociedad como son: Unidad Educativa Fiscomisional Pío XII, Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC, Unidades de Comunicación Social y Talento Humano de la Gobernación del Carchi.

Resalto la ayuda de la Clínica Moderna de la ciudad de Ibarra, Manos que Curan de la ciudad de Otavalo y naturistas de la ciudad de San Gabriel para aquellas personas que han sufrido de un trastorno bipolar o de una depresión.

Al grupo de amigos “Los Chéveres” y a todos mis compañeros de carrera, en especial a Gabriela Villarreal, Madelaine Tuz y Paul Tarapues.

A los hogares de Alexandra Montenegro y Romel Cuaycán, en Ecuador. Y al hogar de Diego Ardila en Colombia.

A los estudiantes que han tenido que salir de su casa hacia una ciudad en busca de una mejor calidad de vida y que quieren ser un orgullo para su familia. A los que nunca supieron elegir una carrera profesional por falta de inducción o recursos económicos.

## ÍNDICE

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR .....	2
AUTORÍA DE TRABAJO .....	3
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
DEDICATORIA .....	6
RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
I. PROBLEMA.....	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	17
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	18
1.4.1. Objetivo General.....	18
1.4.2. Objetivos Específicos.....	18
1.4.3. Preguntas de Investigación.....	18
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	19
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	19
2.2. MARCO TEÓRICO.....	21
2.2.1. Administración.....	21
2.2.1.1. Funciones administrativas.....	22
2.2.2. Teoría de las relaciones humanas.....	23
2.2.3. Capacitación.....	24
2.2.3.1. Determinación de necesidades .....	24
2.2.3.2. Plan de capacitación.....	25
2.2.4. Administración estratégica.....	25
2.2.4.1. Historia.....	25
2.2.4.2. Definición.....	26
2.2.5. Planificación.....	26
2.2.5.1 La planificación estratégica en la UPEC.....	28
III. METODOLOGÍA .....	29
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO .....	29

3.1.1. Enfoque cualitativo .....	29
3.1.2. Tipos de Investigación .....	29
3.2. IDEA A DEFENDER .....	30
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	30
3.3.1. Definición de variables .....	30
3.3.2. Operacionalización de variables .....	30
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS .....	31
3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	33
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	34
4.1. RESULTADOS .....	34
4.2. DISCUSIÓN .....	51
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	63
5.1. CONCLUSIONES .....	63
5.2. RECOMENDACIONES .....	64
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	65
VII. ANEXOS .....	72



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Definición de variables .....	30
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de variables .....	30
<b>Tabla 3.</b> Censo.....	33
<b>Tabla 4.</b> Técnica para recolección de datos .....	33
<b>Tabla 5.</b> Ficha de observación.....	50
<b>Tabla 6.</b> Priorización de necesidades de capacitación. ....	53
<b>Tabla 7.</b> Resultados de necesidades de capacitación .....	53
<b>Tabla 8.</b> Resumen de la necesidad de capacitación en leyes y políticas universitarias .....	56
<b>Tabla 9.</b> Resumen de la necesidad de capacitación en metas e indicadores .....	57
<b>Tabla 10.</b> Resumen de necesidad de capacitación en el plan anual de contratación.....	57
<b>Tabla 11.</b> Resumen de necesidades de capacitación en el plan operativo anual.....	59
<b>Tabla 12.</b> Resumen de la necesidad de capacitación en sistema integrado.....	59
<b>Tabla 13.</b> Resumen de necesidad de capacitación en seguimiento y evaluación.....	60
<b>Tabla 14.</b> Resumen de necesidad de capacitación en evaluaciones mensuales. ....	61
<b>Tabla 15.</b> Resumen de necesidad de capacitación en planes de mejora.....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Concepto relacionado a la administración .....	21
<b>Figura 2.</b> Modelo de Planificación.....	27
<b>Figura 3.</b> Porcentaje de conocimiento de indicadores .....	34
<b>Figura 4.</b> Porcentaje del grado de efectividad de la comunicación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.....	35
<b>Figura 5.</b> Porcentaje del nivel de seguimiento en la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.....	36
<b>Figura 6.</b> Porcentaje de la Necesidad de Capacitación en Planificación del Plan Operativo Anual.....	37
<b>Figura 7.</b> Porcentaje de la Necesidad de Capacitación en comprensión y cumplimiento de metas e indicadores.....	38
<b>Figura 8.</b> Necesidad de capacitación en conocimiento del Plan Anual de Contratación....	39
<b>Figura 9.</b> Porcentaje de Necesidades de Capacitación en evaluaciones mensuales en el logro de resultados .....	40
<b>Figura 10.</b> Porcentaje de necesidades de capacitación en manejo del sistema integrado ...	41
<b>Figura 11.</b> Porcentaje de necesidades de capacitación en leyes y políticas universitarias .	42
<b>Figura 12.</b> Porcentaje de necesidades de capacitación en planes de mejora.....	43
<b>Figura 13.</b> Porcentaje de necesidades de capacitación en seguimiento y evaluación.....	44
<b>Figura 14.</b> Porcentaje de acuerdo de la afirmación a).....	45
<b>Figura 15.</b> Porcentaje del nivel de acuerdo de la afirmación b) .....	46
<b>Figura 16.</b> Porcentaje del nivel de acuerdo de la afirmación c).....	47
<b>Figura 17.</b> Porcentaje del nivel de acuerdo de la afirmación d) .....	48
<b>Figura 18.</b> Frecuencia del nivel de acuerdo de la afirmación e) .....	49
<b>Figura 19.</b> Ciclo de capacitación acorde los temas.....	54

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Listado de centro de costos. ....	72
<b>Anexo 2.</b> Encuesta .....	74
<b>Anexo 3.</b> Evidencia fotográfica de la aplicación de encuestas. ....	76
<b>Anexo 4.</b> Años de trabajo tabulados .....	77
<b>Anexo 5.</b> Nivel de educación tabulado .....	77
<b>Anexo 6.</b> Tabulación de la pregunta 2.3 referente a cursos de capacitación .....	77
<b>Anexo 7.</b> Ficha de observación.....	78

## RESUMEN

El trabajo investigativo tiene como fin analizar las necesidades de capacitación en la ejecución del Plan Estratégico 2015-2020 de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC). Una vez obtenida la base de datos de los responsables de los centros de costos, se procedió a hacer un censo aplicado a un total de 89 servidores, a dicho número se aplicó una encuesta. Así mismo, se realizó un análisis documental que permitió conocer el grado de efectividad de los ejes estratégicos, por medio de los informes anuales en la ejecución de la planificación estratégica. En el cuestionario de la encuesta se dio prioridad a las necesidades de capacitación que fueron establecidas en la operacionalización de variables, específicamente en aquellos aspectos posiblemente deficientes que tenían las diferentes dependencias. En los resultados se muestra que existen 8 temáticas de interés por parte de los directores y asistentes administrativos de la UPEC, entre los más relevantes se encuentran: Plan Operativo Anual el 80%; Comprensión y cumplimiento de metas e indicadores el 85%; Planes de mejora el 84%; Seguimiento y evaluación el 74%. En el análisis documental se comparó los años de ejecución del 2015 y 2016, dando como resultado un leve mejoramiento en la efectividad del cumplimiento de ejes estratégicos en el año 2016. En definitiva y según los resultados, la perspectiva institucional considera la necesidad de capacitar a los directores y asistentes administrativos en las temáticas propuestas, como beneficio a la comunidad universitaria ya que aportan a una mejora continua donde se destaca el trabajo en equipo, la optimización de recursos, el cumplimiento de los objetivos, la educación de excelencia y calidad.

Palabras clave: Plan Estratégico, necesidades de capacitación, mejora continua.

## **ABSTRACT**

The investigative study aims to analyze the training needs in the execution of the Strategic Plan 2015-2020 in Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC). Once the data base of the responsible cost centers were obtained, an applied census was done to a total of 89 servers to which number a survey was carried out. Likewise, a documental analysis was made which showed the degree of effectiveness of the strategic axes, by means of the yearly reports in the execution of the strategic planning. On the survey questionnaire, priority was given to the training needs that were established in the variables operationalization, especially in those possibly deficient aspects that had different dependencies. The results show that among the directors and administrative assistants of UPEC, there are eight subject interests of which the most relevant are: yearly operative plan 80%, understanding and fulfillment of goals and indicators 85%, improvement plans 84%, follow up and evaluation 74%. In the documental analysis, the execution years from 2015 to 2016 were compared. The results show a light improvement in the effectiveness of the compliance of the strategic axes in 2016. At the end and according to the results, the institutional perspective considers the need to train the directors and administrative assistants in the proposed themes as a benefit to the university community since they contribute to continuous improvement where teamwork, resource optimization, fulfillment of objectives and education of excellence and quality are emphasized.

Key words: Strategic Plan, training needs, continuous improvement.

## INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado es el “Análisis de necesidades de capacitación en la ejecución del Plan Estratégico de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi 2015-2020”, mismo que nace de los desafíos que atraviesan las Instituciones de Educación Superior en cuanto a evaluación y acreditación. Por lo tanto, el Plan Estratégico es la columna vertebral para que funcione la UPEC y se consigan logros importantes. Esta investigación se refiere a encontrar las temáticas en que deberían ser capacitados los directores y asistentes administrativos de dicha institución, con la finalidad de que se logre mejorar los resultados en el cumplimiento de indicadores de la planificación estratégica. Este trabajo investigativo es relevante porque se enfatiza en poner en conocimiento a la universidad sobre qué se debería tomar en cuenta para una ejecución efectiva del plan estratégico, a través de las necesidades de capacitación, aportando a la mejora continua de los procesos internos y a su vez que sea un referente de asumir respuestas ante los diversos cambios del entorno.

Esta investigación da a conocer los temas básicos de formación, planteándose la idea a defender de que una identificación de necesidades de capacitación mejorará la ejecución del Plan Estratégico de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi 2015-2020.

Este tema es motivador en el campo de la administración de empresas y marketing porque permite poner en práctica los conocimientos adquiridos, manejando destrezas, habilidades y sobre todo la actitud de cómo estudiar un fenómeno, adquiriéndose un cúmulo de experiencias donde no se debe ser unidimensional sino más bien multidimensional.

En el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional se mencionan como sistemas de apoyo a: evaluación y seguimiento, comunicación, capacitación, reconocimiento e integrado de información. Este estudio dará un paso al sistema de capacitación. Un plan estratégico como su nombre lo dice plasma las estrategias a corto, mediano y largo plazo que las organizaciones deben ejecutar en su trayectoria, pero para que exista efectividad es necesario que, por una parte, se tome en cuenta las necesidades de capacitación apuntando a que se forme un sistema con un equipo de trabajo formado en los procesos y que alcance la mejora continua.

Este trabajo investigativo se estructura de los siguientes capítulos:

Capítulo I: Se refiere al desarrollo del problema con sus apartados, tales como: el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación, objetivos y preguntas de investigación.

Capítulo II: Se establece la fundamentación teórica con sus elementos: antecedentes investigativos y marco teórico. Sustentando la investigación sobre necesidades de capacitación y ejecución de la planificación estratégica.

Capítulo III: Se detalla la metodología con sus subtemas: enfoque metodológico, idea a defender, definición y operacionalización de variables, métodos utilizados y análisis estadístico. Estableciéndose un plan para la recolección, procesamiento y análisis de la información.

Capítulo IV: Se trata de los resultados y la discusión. En los resultados, la información encontrada en la encuesta y la ficha de observación, se expone mediante tablas y gráficas con su respectivo análisis. En la discusión se establece un breve resumen de los principales hallazgos de la investigación.

Capítulo V: Se exponen las respectivas conclusiones y recomendaciones realizadas en base a las necesidades de capacitación en la ejecución del Plan Estratégico de la institución.

Capítulo VI: Se muestran las referencias bibliográficas utilizadas en el informe.

Capítulo VII: Se colocan los respectivos anexos que respaldan la fiabilidad de este trabajo.

# I. PROBLEMA

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC) se creó el 5 de abril del año 2006 bajo la presidencia del Doctor Luis Alfredo Palacios, (según lo señalado en el Registro Oficial del Órgano del Gobierno del Ecuador). La UPEC empezó sus funciones en el norte ecuatoriano frontera con Colombia y en la actualidad se encuentra en la categoría B. Las universidades deben enfrentar dos conflictos que son la categorización y acreditación.

La UPEC para proporcionar un trabajo de una educación de excelencia y calidad cuenta con la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que en su mayor parte es responsabilidad de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, es aquí donde existe un bajo nivel de capacitación en las dependencias de la universidad.

Por su parte, las 37 dependencias de la universidad (ver anexo 1) tienen mucha responsabilidad laboral que hace que no operen una planificación anual con compromiso, además de la reducción presupuestaria de aproximadamente el 30% con respecto a lo planificado. Se aduce que exista desconocimiento en administración estratégica hecho que se debe a no investigar las necesidades de capacitación de cada dependencia.

El bajo análisis de necesidades de capacitación, en el interior de las dependencias, hace que la UPEC incumpla con indicadores del PEDI 2015-2020. Esto se prueba mediante el informe emitido por la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC que corresponde a la Evaluación y Seguimiento del año 2016, en donde lo proyectado de cumplimiento es el 17% correspondiente al 100% de planificación, comparado con lo ejecutado es un avance del 14% que corresponde al 85,97%, existiendo una brecha del 14,03%, es decir, no hubo eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales en gestión, docencia, investigación, vinculación y posgrados.

La universidad señala que el incumplimiento se debe a que se mantenía ocupada en atender el proceso de preparación de evaluación de las carreras con fines de acreditación, lo que evitó que cada unidad académica y administrativa se empodere del cumplimiento de las metas e indicadores programadas en la planificación operativa anual.



Se prevé que a futuro exista el desperdicio de recursos en tiempo, economía y materiales, recortes presupuestarios y amonestaciones. Los afectados seguirán siendo las dependencias académicas y administrativas quienes no pudieron cumplir con metas e indicadores de su planificación y en esencial no haber tenido capacitación.

También se encontrarían afectados los estudiantes en su formación profesional, al no estar respaldados por procesos de excelencia y calidad. Ellos correrían riesgo de que no sean vistos como competentes en el mercado laboral, debido a la categorización universitaria que se podría obtener.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Existen necesidades de capacitación para la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2015-2020?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Un análisis de necesidades de capacitación es importante porque permitió conocer las temáticas en que los directores y asistentes administrativos necesitan ser instruidos, dichas temáticas ejercerían un grado de influencia en el manejo de procesos de efectividad, ayudando a mejorar la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) de la UPEC; se explica, porque en los centros de costos, una vez desarrolladas las temáticas, tendrían cierta mejoría en: la fuerza de trabajo en equipo con la adquisición de estrategias y un mejor cumplimiento de los ejes institucionales como son la gestión, docencia, investigación, vinculación con la sociedad y posgrado.

En resumidas palabras, el análisis de necesidades de capacitación en la ejecución del PEDI 2015-2020 aporta a que la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional conozca las temáticas en que necesitan ser preparadas las diferentes dependencias, permitiendo que esta investigación sea una pauta para el desarrollo del sistema de capacitación.

El investigar este tema conllevó a que como estudiante sea proactivo, debido a que no se describió únicamente el problema, sino que se da una posible solución. Además, permitió la aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos. A su vez, se obtuvo especialización y experiencia para la formación del perfil profesional porque en las líneas de investigación se encuentra la factibilidad de realizar diagnósticos empresariales.

Al ser un tema que forma parte de un proceso de mejora continua, ayuda a los 38 centros de costos comprendidos en unidades académicas y administrativas a tener un sentido de pertenencia en sus procesos y confianza en sus operaciones, promoviendo una comunidad universitaria que se encuentra preparada para una evaluación y acreditación porque se fortalecen los procesos internos.

Además, se favorecerían a más de 2.151 estudiantes matriculados en el Período Académico Octubre 2016- Febrero 2017, mismos que constan en los registros del señor Ingeniero Nelson Castillo en calidad de Jefe de Administración y Registro de la Secretaría General; ellos estarían respaldados por procesos de excelencia y calidad, garantizándoles de una educación que promueva su desarrollo y bienestar ante la sociedad.

#### **1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar las necesidades de capacitación en la ejecución del Plan Estratégico de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi 2015-2020.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

-Establecer la fundamentación teórica del objeto de estudio para tener sustentación e identificación de factores asociados al trabajo investigativo.

-Definir la metodología que permita el análisis de las necesidades de capacitación en la ejecución del Plan Estratégico para comprender el lineamiento del estudio.

-Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación en la ejecución del Plan Estratégico para la entrega de resultados obtenidos del informe.

##### **1.4.3. Preguntas de Investigación**

¿Existen necesidades de capacitación en las dependencias administrativas de la UPEC para la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional?

¿Cuáles son las principales necesidades de capacitación en las dependencias de la UPEC para la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional?

¿Cómo beneficia la capacitación para la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional a la comunidad universitaria?

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Amaguaya & Contreras (2013) diseñaron un Plan Estratégico de Capacitación dirigido al personal del Área de Talento Humano del G.A.D Municipal del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas durante el año 2014. Esta investigación demuestra que existen procedimientos que se desarrollan deficientemente, generando improductividad en su ejecución, lo cual refleja incumplimiento de objetivos institucionales. El éxito de una organización depende de las habilidades y destrezas de su talento humano, por lo tanto, es necesario que el mismo se encuentre capacitado.

Esta investigación dio apertura a que se desarrolle una ficha de observación para medir el grado de efectividad del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la UPEC, considerando el objetivo que habla sobre describir el nivel de rendimiento. Por otra parte, se formuló preguntas similares de la encuesta, entre ellas: ¿cuánto tiempo lleva laborando en esta institución?, ¿con qué nivel de educación cuenta?, ¿usted ha recibido seminarios de capacitación?

Así mismo, Barriga & Vásquez (2007) diseñaron un plan de capacitación para el personal administrativo de la Escuela Politécnica del Ejército Sede – Latacunga, misma que es reconocida por la calidad de profesionales en un alto nivel competitivo, ésta se centra en la vinculación con la comunidad, la investigación y la preparación de sus estudiantes. En esta tesis se llega a la conclusión de que la capacitación busca perfeccionar al talento humano en cada puesto de trabajo, considerando las necesidades de la institución y que se encontró el requerimiento de un plan de capacitación en algunas áreas como: Unidades de la Jefatura Administrativa Financiera, Unidad de Talento Humano, Unidad de Finanzas, Unidad de Logística, Unidad de Servicios Universitarios y Unidad de TIC's.

La revisión de este trabajo permitió dar una inducción de como reconocer las necesidades de capacitación para ser incluidas en la encuesta. Además, se construyó el marco teórico tomando en cuenta ciertos conceptos planteados en el estudio.

Consecuentemente, Sosa (2014) realizó una propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (Itecnor), ubicado en los Llanos de la Fragua, Zacapa. Este es un informe realizado en Guatemala donde constata que el personal docente no trabaja en equipo, lo que dificulta un ambiente favorable de trabajo, haciendo que no se siga un mismo plan lo que trae como consecuencia que no se cumpla con los objetivos. Esto hizo necesario que se recomiende el refuerzo de las necesidades del personal en actitudes y conocimiento.

Este documento permitió dar una iniciativa para incluir actitudes y conocimiento en la encuesta aplicada, de igual forma la elaboración de resultados y discusión.

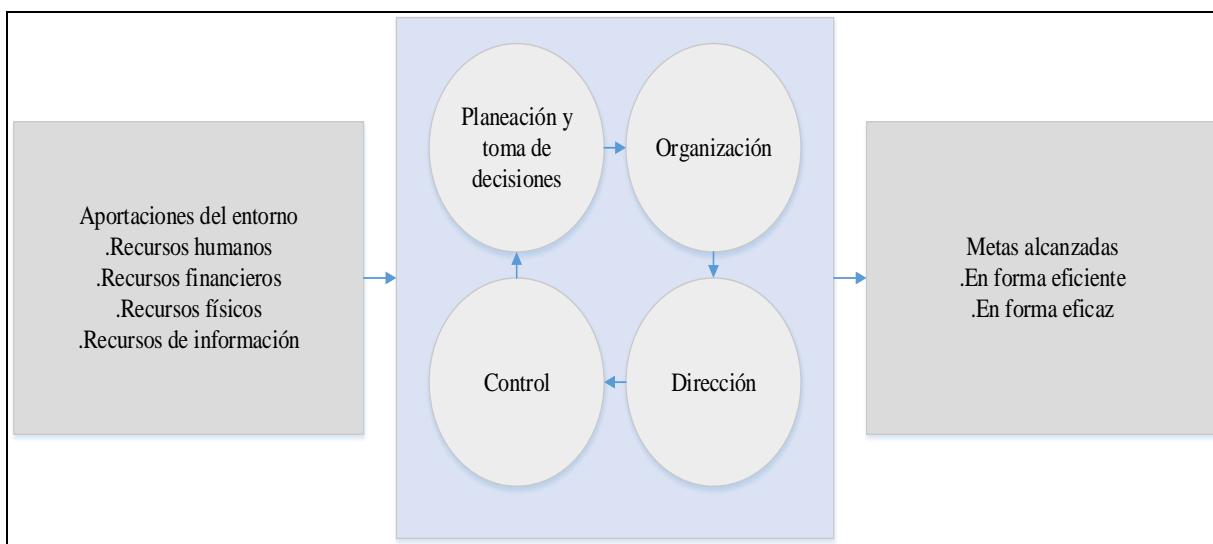
Finalmente, Herrera & Márquez (2007) diseñaron un plan estratégico de capacitación para la planta administrativa de la Universidad de Cartagena. Se concluye que se tiene buenas relaciones interpersonales entre sus empleados, pero en la cultura laboral el talento humano se siente desmotivado en materia salarial. Se dice también que la institución brinda buenas capacitaciones pero que no son acorde a las necesidades laborales específicamente. Por último, se recomienda que para que los funcionarios se sientan motivados se debe estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los mismos.

Esta tesis de grado permite visualizar otro campo de estudio, que debería realizarse en cuanto a incentivos, en especial al grado de conformidad del trabajo del personal con el salario. Sin embargo, aportó al planteamiento de preguntas.

## 2.2. MARCO TEÓRICO

### 2.2.1. Administración

El tema de administración se define como: “conjunto de actividades (incluye planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar metas organizacionales de manera eficiente y eficaz” (Griffin, 2011, p.5).



**Figura 1.** Concepto relacionado a la administración

**Fuente:** Griffin, (2011) p. 5.

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

De la definición anteriormente tomada se puede deducir que la administración es un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar; que en conjunto estos elementos constituyen una herramienta que busca la toma de decisiones de dos maneras, por una parte, eficiente en la optimización de recursos y por otra eficaz en el cumplimiento de objetivos. La administración es una ciencia que permite conocer cada parte de los recursos humanos, financieros, físicos y de información para tener una herramienta en conjunto que aproveche oportunidades y ventajas del entorno donde se desenvuelve una organización.

Se puede argumentar que desde la antigüedad han prevalecido los principios de la teoría clásica propuestos por Fayol, así también Taylor con la administración científica; denotándose el interés de elevar la productividad.

### **2.2.1.1. Funciones administrativas.**

La administración es un proceso de donde se derivan ciertos elementos que a continuación se estudiarán con profundidad.

Acorde a los autores Hitt, Black & Porter (2006), las cuatro funciones administrativas principales o conocidas como proceso administrativo que se aplican en las organizaciones son: planeación, organización, dirección y control. Entonces, podemos decir que a estos elementos se los conoce como funciones administrativas.

Las funciones administrativas enlazan y coordinan las operaciones de una organización, facilitando llevar un proceso adecuado de las tareas que se deben desarrollar internamente y externamente. Además, es importante tener en cuenta que si no se cumple con el proceso administrativo de la organización se puede obtener ineficiencia.

La planeación responde a: ¿qué? ¿cuándo? ¿cómo? ¿dónde? ¿quién?, es decir, la planeación es una anterioridad a los hechos que permite a una organización estar preparada con una misión, visión, análisis FODA, objetivos, recursos, presupuesto y cronograma, entre lo más primordial.

La organización denota la forma de trabajo en que se desenvuelve la empresa, ésta se la realiza a través del diseño de un organigrama y un manual de funciones. Se genera como una herramienta para crear jerarquía y repartir el trabajo de una manera objetiva, acorde al perfil de cada puesto.

La dirección es la cultura organizacional, enmarcada en valores y principios. Se puede definir como un estilo de liderazgo que orienta y motiva la labor del personal, inculcándoles a que se comprometan con la organización mediante la compartición de los objetivos planteados.

El control se realiza mediante evaluación de resultados alcanzados por la organización. En esta parte se deben fijar indicadores de desempeño como también la supervisión de las actividades realizadas en la empresa, cabe destacar que, la evaluación se realiza con una retroalimentación sugiriendo acciones o medidas de corrección y mejora.

### 2.2.2. Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos, hacia la cuarta década del Siglo XX, y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a Elton Mayo, como mayor referente, quien condujo el famoso Experimento de Hawthorne, también a Mary Parker Follet y Kurt Lewin. (Aguirre, 2013, párr.1-2)

En definitiva, se puede decir que la teoría de las relaciones humanas tiene un enfoque humanístico basada en la psicología, demostrando que no existe cooperación de los empleados si los mismos no son escuchados con sus opiniones hacia sus superiores, generando una dificultad para alcanzar los objetivos. Se vierte la situación de que la producción no únicamente se limita a la capacidad física de un trabajador, pues va más allá, hacia las normas sociales, motivación y expectativas en que labora, llegando a que todo se consigue con mayor facilidad trabajando en equipo y no aisladamente.

Lo que descubre la teoría de las relaciones humanas, acorde a Zapata, Murillo & Martínez (2006), es que: “la organización es un organismo social porque el hombre es un "ser social" ya que los individuos no son seres aislados sino miembros de una diversidad de grupos” (p.68). En este caso los empleados de una organización necesitan comunicarse y, por lo tanto, la comunicación debe evaluarse.

Los seres humanos responden a estímulos en donde se enciende una necesidad que lleva a cabo una motivación o frustración, de ahí que se debería recompensar al talento humano con capacitaciones de modo que le permita estar más seguro de las actividades que realiza.

Además, el compartir un fin genera compromiso y el talento humano se convierte en el centro de la administración, basándose en sus temores y sentimientos, de aquí que se debe satisfacer las necesidades como lo sugiere Maslow.

### **2.2.3. Capacitación**

Para comprender el ámbito de una capacitación es necesario conocer sus principales objetivos que se pone a consideración, tales son: “Coadyuvar al alcance de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Organización; Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados” (Reza, 2006, p.56).

Mediante este autor se puede decir que la importancia de la capacitación radica en tener mejores resultados, a través del compromiso de las dependencias de una organización en la misión y visión, especialmente. Por tal motivo la capacitación crea una cultura que promueve la mejora continua en los procesos de una organización. En la parte administrativa, se puede ver como la teoría neoclásica hace hincapié en los objetivos y los resultados, considerando los medios para la búsqueda de eficiencia.

#### **2.2.3.1. Determinación de necesidades**

Una vez realizado una planificación, se puede tener necesidades en cada una de sus etapas, Kaufman (2004) menciona que “una necesidad es un desajuste entre los resultados actuales y los resultados deseados o requeridos” (p.107), se puede decir que la determinación de necesidades es absolutamente vital y debe ser eficaz dando cara a la ejecución de la planificación. Además, se pudo indagar sobre las posibles deficiencias que tienen las dependencias.

En este contexto, la teoría humanista no se queda de lado, se puede citar a Elton Mayo en Chiavenato (2014) con el experimento de Hawthorne y Maslow quién nos habla de una pirámide necesidades en las que están las de autorrealización que se enfatiza en el crecimiento personal, así también se plantea el propósito de generar aprendizajes que organicen esfuerzos en un grupo de trabajo.



### **2.2.3.2. Plan de capacitación.**

“El plan de capacitación se propone conseguir que los funcionarios de la entidad alcancen una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia en el cumplimiento de la misión institucional” (Galán, 2006, p. 23).

En definitiva, incluye al personal y es una medida para alcanzar mejores resultados en el desarrollo de actividades, en donde cada dependencia de la empresa es evaluada y necesita estar en constante actualización de conocimientos.

#### **2.2.3.2.1. Beneficios.**

Los beneficios de una capacitación abren puertas para el desempeño de una organización, y entre las ventajas se encuentran las siguientes: “Ahorro, Seguridad, Calidad, Productividad, Rentabilidad, Adaptación, Innovación, Crecimiento y Expansión” (Siliceo, 2004, p.55).

En este estudio se coloca afirmaciones a través de los beneficios encontrados, permitiendo evaluar las habilidades y actitudes del personal encuestado.

### **2.2.4. Administración estratégica**

#### **2.2.4.1. Historia.**

La historia de la administración estratégica se halla en referencia a Saavedra (2005) en el libro de “Administración estratégica” en la (p.62):

El concepto de Estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante” en la jerarquía militar, (Cleary, Th., 2003) y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. Este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización. (Andrews, K. 1977).

Respecto de los primeros autores en acuñar el concepto de Estrategia, uno de los más importantes es Peter Drucker, quien hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro, (Drucker, P., 1980).

Respecto a lo anterior se puede intuir que existe una teoría de la administración estratégica que se basa en la estrategia, la cual se ha derivado del campo militar y se utiliza en las organizaciones empresariales para el logro de los objetivos mediante una respectiva planificación que se adapte a un entorno variable y se ejecute en un período determinado. A esto se añade la búsqueda de optimización de recursos y el término de eficacia respecto a una correcta toma de decisiones. En conjunto, se aplica a la evaluación del nivel de efectividad que ha tenido la ejecución del plan.

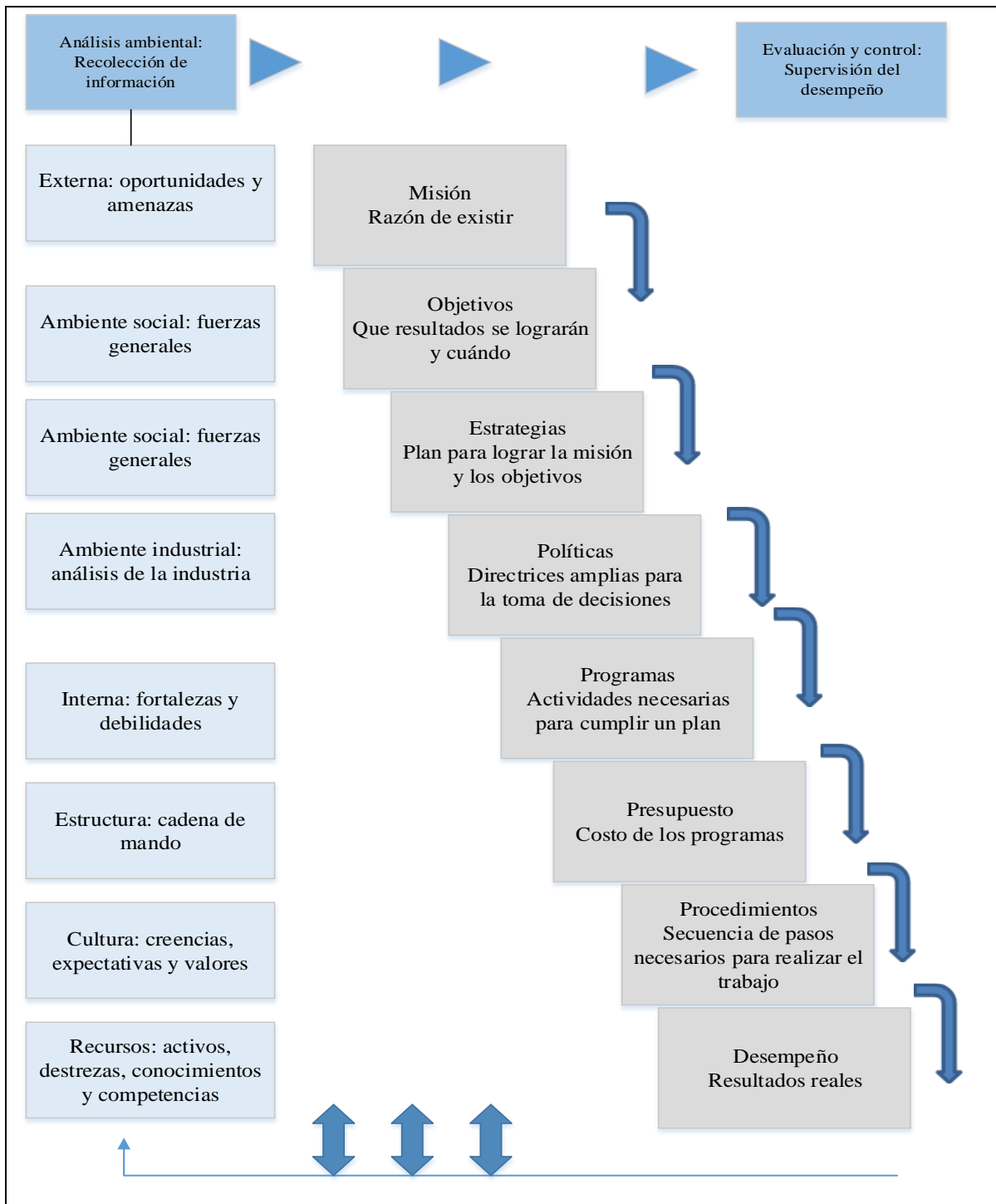
#### **2.2.4.2. Definición.**

Se entiende como administración estratégica en referencia a (Stephen & Coulter, 2005, p.180) y (Fred, 2003, p. 5), a una disciplina que formula, implementa y evalúa decisiones para alcanzar los objetivos empresariales tomando en cuenta cada uno de los departamentos en que se encuentre conformada la empresa.

A través de este concepto se permite conocer los informes de la ejecución del PEDI que lleva la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UPEC, para contemplar los ejes estratégicos y su nivel de cumplimiento.

#### **2.2.5. Planificación**

Una vez contemplado el estudio de la administración estratégica, es necesario conocer la planificación como una herramienta importante que permite estar atentos con el entorno interno y externo que rodea una organización y que Cuesta (2012) asume: "...adelantarnos al cambio, saber interpretarlos adecuadamente y adaptarnos a ellos..." (p.26); es decir, existen factores que afectan a una organización y que por lo tanto hay que estar preparados mediante la planificación. Drucker (como se citó en Paguay, 2011) piensa que "planear no significa tratar de adivinar qué sucederá en el futuro, sino cómo nuestras decisiones hoy afectarán el futuro."



**Figura 2.** Modelo de Planificación  
**Adaptado de:** Wheelen & Hunger, (2007) p. 11.  
**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

La figura anterior se basa en un modelo de planificación que consta de realizar un análisis del entorno interno y externo que se puede desarrollar mediante la matriz FODA, luego se desarrolla la misión como la visión, llegando a desarrollar objetivos y estrategias, avanzando hasta el presupuesto, finalmente es necesario un cronograma. En todo este modelo se debe evaluar los resultados reales lo que demuestra si se ha llevado o no una correcta planificación.

### **2.2.5.1 La planificación estratégica en la UPEC.**

La UPEC para tener alcances significativos utiliza planes que son guiados por la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional (DPDI). Es así que, la DPDI entra en funcionamiento legal el 25 de febrero de 2012 con la resolución N°048-CSUP-2012 anteriormente expresada, luego de dos debates y que en el Art.19 consta dentro de sus funciones coordinar la elaboración, ejecución y evaluación de dos planes primordiales: uno, el Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional (a largo plazo); y dos, el Plan Operativo Anual (a corto plazo).

El Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional 2011-2014 (PDFI) es una planificación que se basa en cuatro funciones: gestión administrativa, docencia, investigación y vinculación con la sociedad. En esta parte el Plan Operativo Anual ayuda a cumplir con los indicadores establecidos de acuerdo con el cronograma establecido de cada una de las dependencias de la universidad lo que hizo del PDFI un componente esencial y transversal de la universidad.

En la actualidad, se tiene el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020 (PEDI) que incluye otra función, aparte de las del PDFI y es el posgrado que ofrece herramientas teóricas e instrumentales para la investigación en distintos campos del saber y articulados con las necesidades del desarrollo del conocimiento. El PEDI 2015-2020 tiene la visión de: “Ser una universidad sin fronteras geográficas, acreditada, líder en la formación integral y reconocida por su excelencia, calidad, transparencia, y compromiso con el desarrollo de la región y del país” (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020, p.47).

## **III. METODOLOGÍA**

### **3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

#### **3.1.1. Enfoque cualitativo**

Vásquez & Ferreira (2006) describen que el enfoque cualitativo se refiere a: “qué existe y porqué, opiniones, percepciones” (p.24). Las autoras profundizan en que es flexible e intencional con datos narrativos y de observación.

En la investigación, se aplicó la encuesta para obtener opiniones y percepciones de las necesidades de capacitación, mediante las respectivas respuestas. Así mismo, se hizo un análisis documental que se basó en comparación y análisis de datos de evaluaciones del PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional).

#### **3.1.2. Tipos de Investigación**

##### **Exploratoria.**

Namakforoosh (2005) menciona que la investigación exploratoria es: “(...) útil para incrementar el grado de conocimiento del investigador respecto al problema” (p.89). En lo que tiene que ver a este estudio permitió recopilar información relevante para el estudio del problema, antecedentes, marco teórico, metodología, desarrollo de análisis documental, entre otros puntos.

##### **Bibliográfica.**

Landeau (2007) afirma: “la investigación bibliográfica constituye el soporte del trabajo y es una manera de decidir la calidad del proyecto. En las circunstancias académicas es trascendental ubicar el estudio dentro de un contexto científico que se certifique con un tema relevante”. p. (71). Esta investigación permitió aclarar teorías, definiciones y postulados, principalmente para la elaboración del marco teórico, discusión y diversos ítems donde se hubo que consultar.

## De campo.

García (2006) argumenta que la investigación de campo: “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados (...)”. p. (35). En este estudio se aplicó una encuesta para identificar las necesidades de capacitación en la ejecución del PEDI 2015-2020.

## Descriptiva.

Maholtra (como se citó en Mas, 2012) señala que: “la investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad (...)” (p.191). En este tema de investigación se describió los resultados encontrados en la encuesta y el análisis documental.

### 3.2. IDEA A DEFENDER

Una identificación de necesidades de capacitación mejorará la ejecución del Plan Estratégico de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi 2015-2020.

### 3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.3.1. Definición de variables

**Tabla 1.** Definición de variables

Variable	Definición
Independiente: Necesidades de capacitación	Las necesidades de capacitación es la ausencia, falta de formación en actividades relacionadas al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.
Dependiente: Ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional	La ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional es el cumplimiento de las funciones universitarias, entre ellas: gestión administrativa, docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

#### 3.3.2. Operacionalización de variables

**Tabla 2.** Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento
Necesidades de capacitación.	Planificación.	-Cumplimiento de presentaciones del POA. -Comprensión de metas e indicadores.	Encuesta.	Formulario 002.
	Asignación de presupuesto.	-Conocimiento del Plan Anual de Contratación.	Encuesta.	Formulario 002.
	Logro de resultados.	-Evaluaciones mensuales.	Encuesta.	Formulario 002.

	Informes.	-Retrasos en cumplimiento de indicadores.	Encuesta.	Formulario 002.
	Ejecución.	-Reporte de avances mensuales. -Subida de información al sistema integrado.	Encuesta.	Formulario 002.
Ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.	Cumplimiento de objetivos de gestión.	- Porcentaje de avance.	Análisis documental.	Formulario 001.
	Cumplimiento de objetivos de investigación.	- Porcentaje de avance.	Análisis documental.	Formulario 001.
	Cumplimiento de objetivos de docencia.	- Porcentaje de avance.	Análisis documental.	Formulario 001.
	Cumplimiento de objetivos de vinculación.	- Porcentaje de avance.	Análisis documental.	Formulario 001.
	Cumplimiento de objetivos de posgrado.	- Porcentaje de avance.	Análisis documental.	Formulario 001.

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

### 3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

#### Estudio no experimental.

Al ser un estudio no experimental, únicamente se describieron e investigaron las variables, más no se midieron sus efectos. A esta modalidad se la describe de la siguiente manera:

La investigación no experimental es también conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos. De acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación Ex Post Facto es un tipo de “... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables,” (p.269).

En la investigación Ex Post Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991). (Ávila, 2006 p.75)

En definitiva, solo se pudo llegar a la observación del fenómeno después de haber ocurrido los hechos, donde se llegó a analizarlos. Se puede decir también que es una investigación empírica y sistemática en la que las variables independientes no son de control directo. Además, se dice que el sujeto es observado en su ambiente natural.

### **Método inductivo.**

El método inductivo acorde a Cegarra (2012) es: “basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de las observaciones o experiencias para plantear enunciados universales” (p.83). Por lo tanto, en la investigación se partió de lo particular a lo general, es decir, a través de las conclusiones en la existencia de necesidades de capacitación, se estableció como una manera de regla generalizada para los planes estratégicos la importancia de saber capacitar.

### **Método deductivo.**

El autor Bernal (2006) menciona que: “es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares” (p.56). Una vez aclarado este método, en la investigación, se llevó a cabo el análisis de gráficos y estadísticas en las necesidades de capacitación para dar sustentación a la idea a defender.

### **Método analítico-sintético.**

El método analítico-sintético según León & Toro (2007) es: “la descomposición mental del objeto estudiado en sus distintos elementos o partes componentes para obtener nuevos conocimientos acerca de dicho objeto” (p.65). En definitiva, se aplicó en la construcción del marco teórico, en donde se descompuso el objeto de estudio y se llegó a obtener conocimiento pertinente en las necesidades de capacitación relacionadas con los planes estratégicos.



### 3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

#### Censo

“Censo es la recolección total de una población estadística” (Alvarado & Obagi, 2008, p.70).

Por lo tanto, del personal de la institución correspondiente a un número de 240 se hizo un censo hacia los 89 funcionarios que ejercen los cargos de Directores y Asistentes Administrativos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, que corresponde de la siguiente manera:

**Tabla 3.** Censo

Número total de directores y asistentes administrativos deducidos
<b>89</b>

**Fuente:** Adaptado de Nómina de la Dirección Administrativa de la UPEC

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

**Tabla 4.** Técnica para recolección de datos

Datos	Técnicas o instrumentos
Cualitativos	Encuesta-Formulario 002
	Análisis documental-Formulario 001

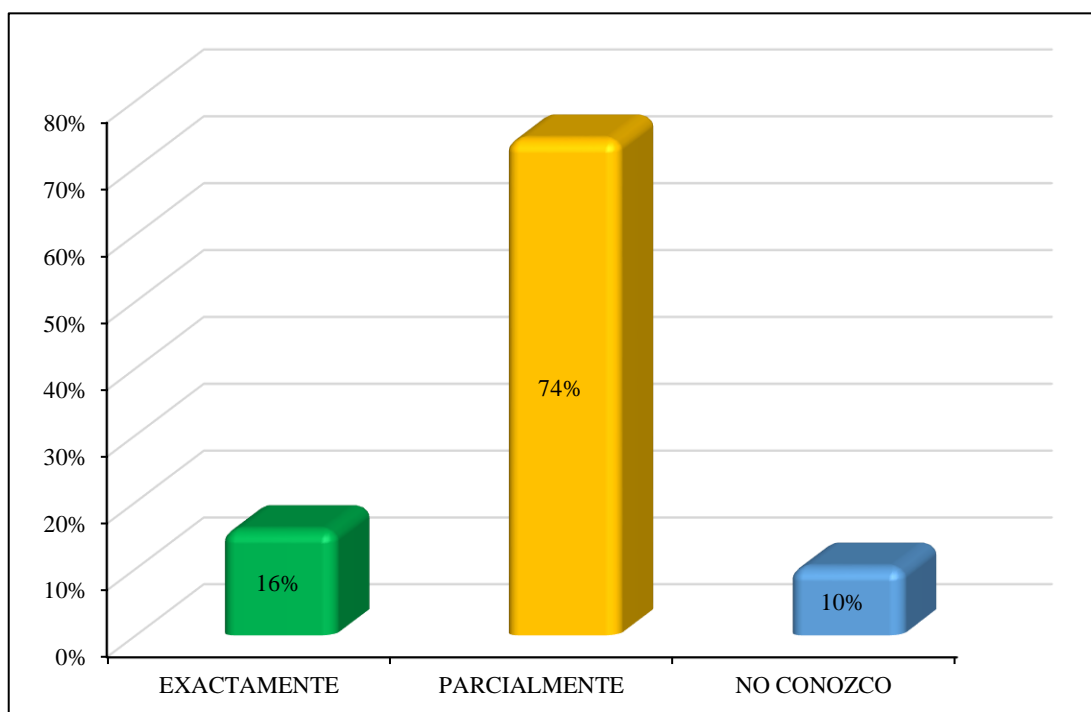
**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

Para los resultados se aplicó una encuesta y se utilizó la estadística descriptiva, misma que sirve para poder presentar y describir lo encontrado en la investigación. Así mismo, se desarrolló una técnica de dependencia de una relación con una variable dependiente.

### III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. RESULTADOS

**PREGUNTA N°1:** ¿Usted conoce con exactitud los indicadores de avance o de cumplimiento de la Planificación Estratégica 2015-2020?



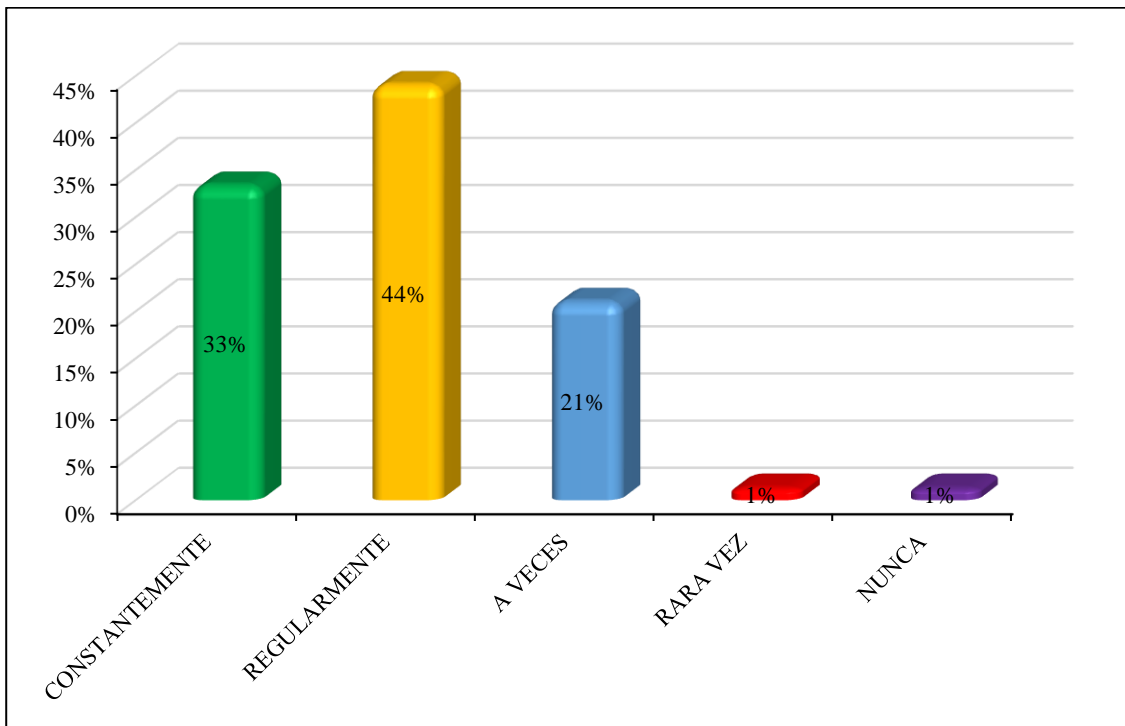
**Figura 3.** Porcentaje de conocimiento de indicadores

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

En su mayoría los directores y asistentes administrativos indican que el conocimiento de los indicadores es de forma parcial y exacta, siendo un resultado positivo porque muestra que el personal se encuentra sumergido en la ejecución de la planificación estratégica; mientras que, por otra parte, una minoría no conoce porque son servidores públicos nuevos que llevan menos de un año laborando.

**PREGUNTA N°2:** ¿Qué grado de efectividad tiene la comunicación en la ejecución del Plan Estratégico 2015-2020?



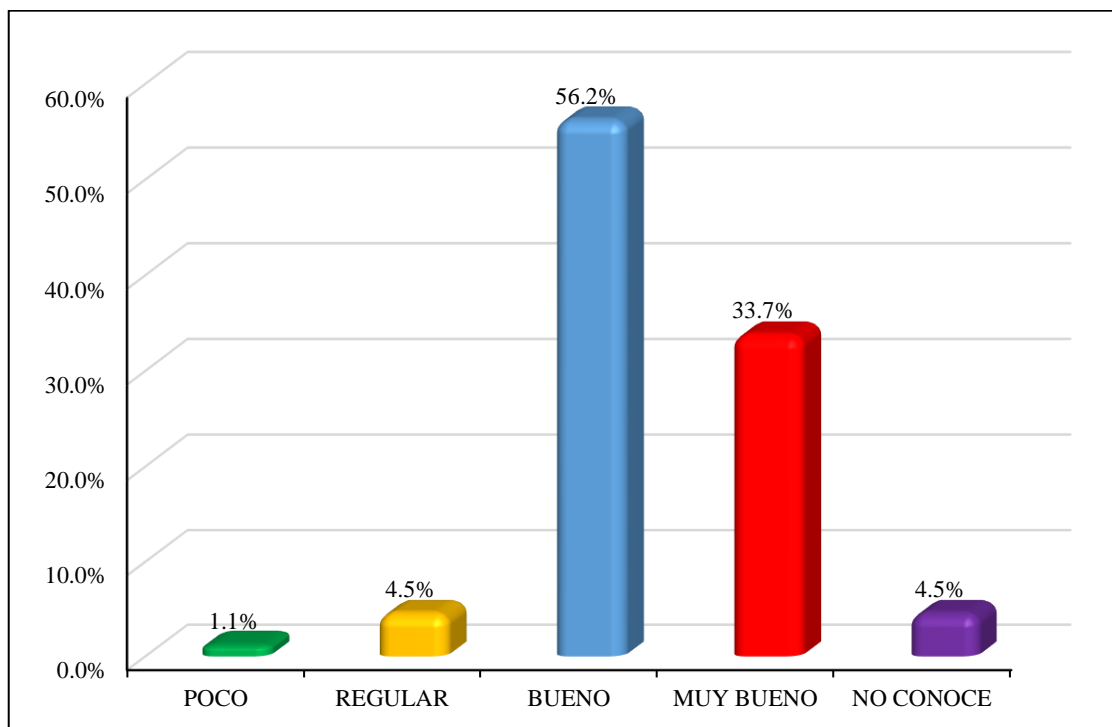
**Figura 4.** Porcentaje del grado de efectividad de la comunicación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

Considerando que la mayoría de los directores y asistentes administrativos se informan tanto regularmente como constantemente sobre la ejecución de la Planificación Estratégica, es un resultado positivo porque se nota que de una u otra manera la comunicación fluye, caso contrario existiría mal entendimiento e incomprensión de mensajes dando como resultado cierto grado de ineffectividad.

**PREGUNTA N°3:** ¿Cuál diría usted que es el nivel de seguimiento en la ejecución de la Planificación Estratégica 2015-2020?



**Figura 5.** Porcentaje del nivel de seguimiento en la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional

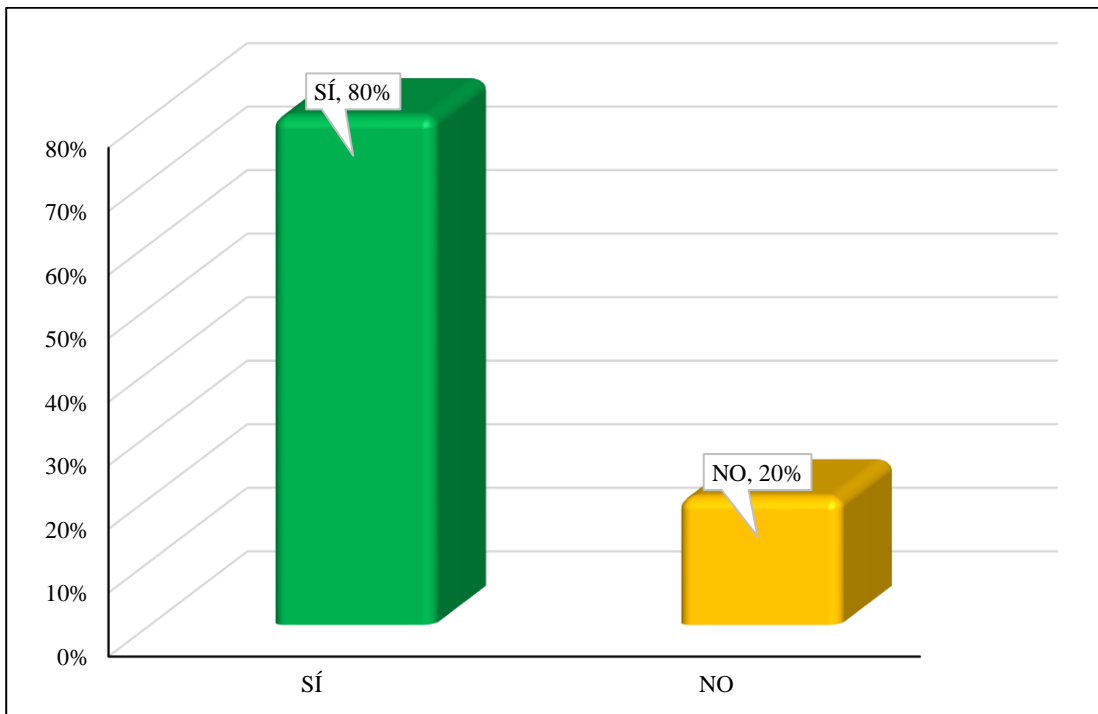
**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

La respuesta señala que el nivel de seguimiento a la planificación estratégica es en su mayor parte bueno y muy bueno por las evaluaciones que se aplican por la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, siendo un resultado positivo porque los centros de costo reconocen que existe control y por ende se está dando cumplimiento al avance de indicadores, de otra forma no se estaría reconociendo el proceso de control y las dependencias no desempeñarían un trabajo de calidad.

**PREGUNTA N°4:** ¿Cuáles son sus necesidades de capacitación, que a usted le servirían para ser participante activo y aportar en la ejecución del Plan Estratégico 2015-2020? Usted diría que sus necesidades de capacitación son en:

**PREGUNTA N°4.1.:** Planificación del Plan Operativo Anual (POA).



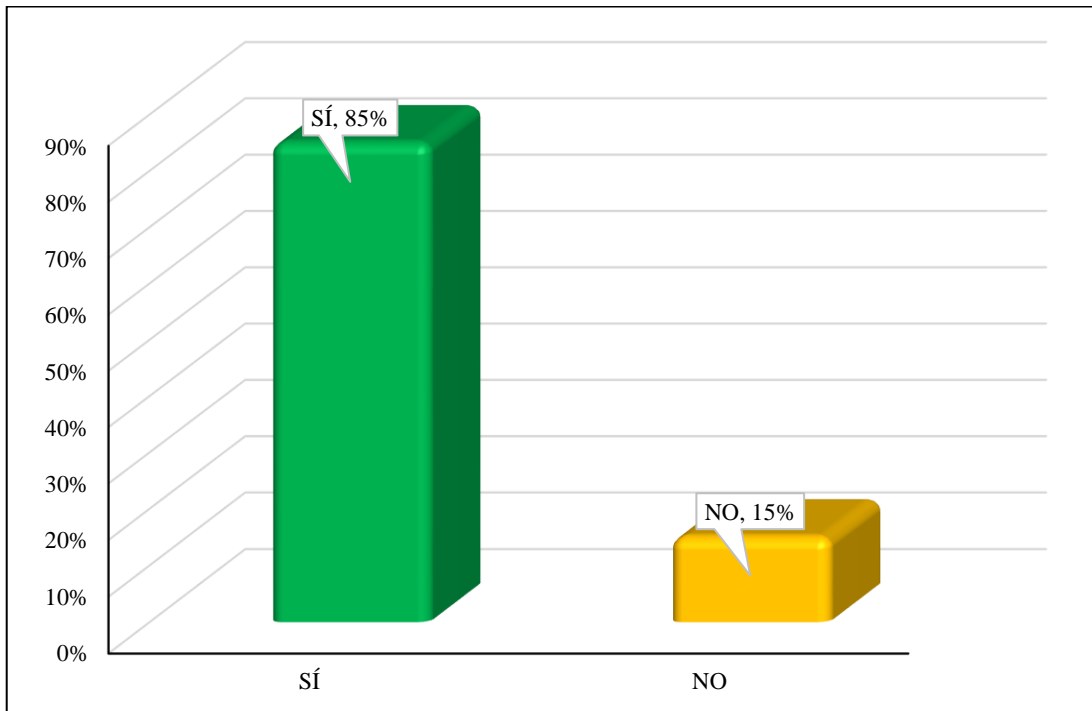
**Figura 6.** Porcentaje de la Necesidad de Capacitación en Planificación del Plan Operativo Anual

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

La mayor parte de los responsables de centros de costos y sus equipos requieren capacitación en la realización y planificación del Plan Operativo Anual, por lo que es necesario estructurar una agenda de trabajo que permita cubrir esta necesidad ya que si no se realiza pueden verse afectadas las actividades normales de las dependencias y podría darse un bajo desempeño en el cumplimiento de metas e indicadores.

**PREGUNTA N°4.2.: Comprensión y cumplimiento de metas e indicadores.**



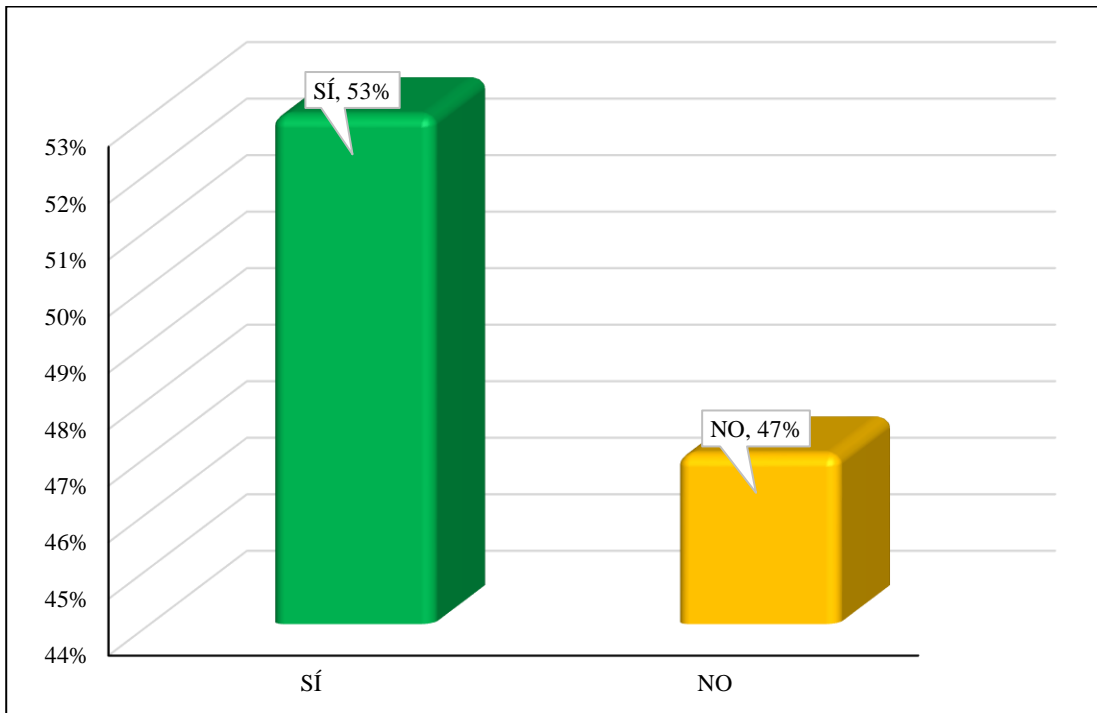
**Figura 7.** Porcentaje de la Necesidad de Capacitación en comprensión y cumplimiento de metas e indicadores.

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

La mayor parte de los encuestados considera necesario capacitarse en la comprensión de metas e indicadores; siendo en cierta parte, un resultado que favorece debido a que se conoce la temática de capacitación que se debería abordar, misma que serviría para que se alineen los objetivos y estrategias de los planes operativos con los indicadores y metas institucionales, de otro modo el personal no sabría el rumbo fijo hacia lo que se desea alcanzar la universidad con la Planificación Estratégica.

**PREGUNTA N°4.3.: Conocimiento del Plan Anual de Contratación.**



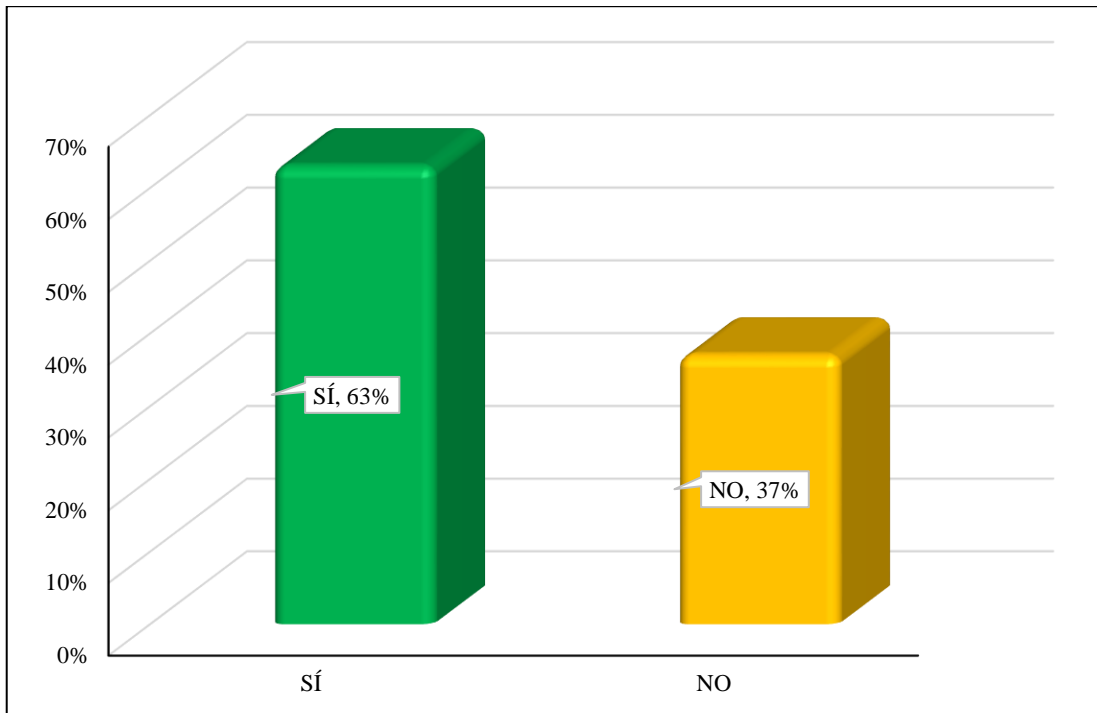
**Figura 8.** Necesidad de capacitación en conocimiento del Plan Anual de Contratación

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

La mayoría de los encuestados responden que sí se les debería capacitar en el conocimiento del Plan Anual de Contratación para una mejor comprensión de los recursos internos que dispone la universidad, de lo contrario no sabrían sobre los recursos que dispone la institución para realización de actividades, desconociéndose la forma de como adquirir cierto producto o servicio, de esta manera se convierte en otro tema importante que debería abordar la universidad.

**PREGUNTA N°4.4.: Evaluaciones mensuales en el logro de resultados.**



**Figura 9.** Porcentaje de Necesidades de Capacitación en evaluaciones mensuales en el logro de resultados

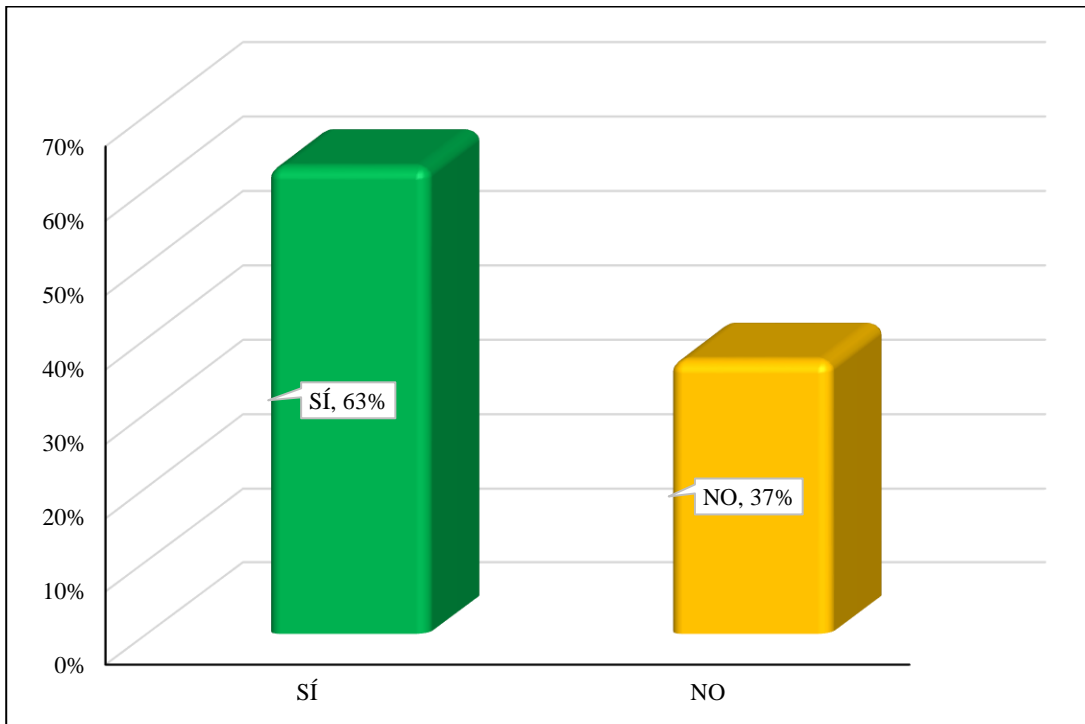
**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

La mayoría de los encuestados responden que su necesidad de capacitación es las evaluaciones mensuales en el logro de resultados, debido a que los centros de costos deben conocer cómo se realizan las evaluaciones mensuales y sobre todo cómo conseguir mejores resultados, de otro modo no estarían preparados a la forma de evaluación llevada a cabo por la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional; de esta forma se convierte en otra temática que debería tomar en cuenta la universidad.



**PREGUNTA N°4.5.: Manejo del sistema integrado.**



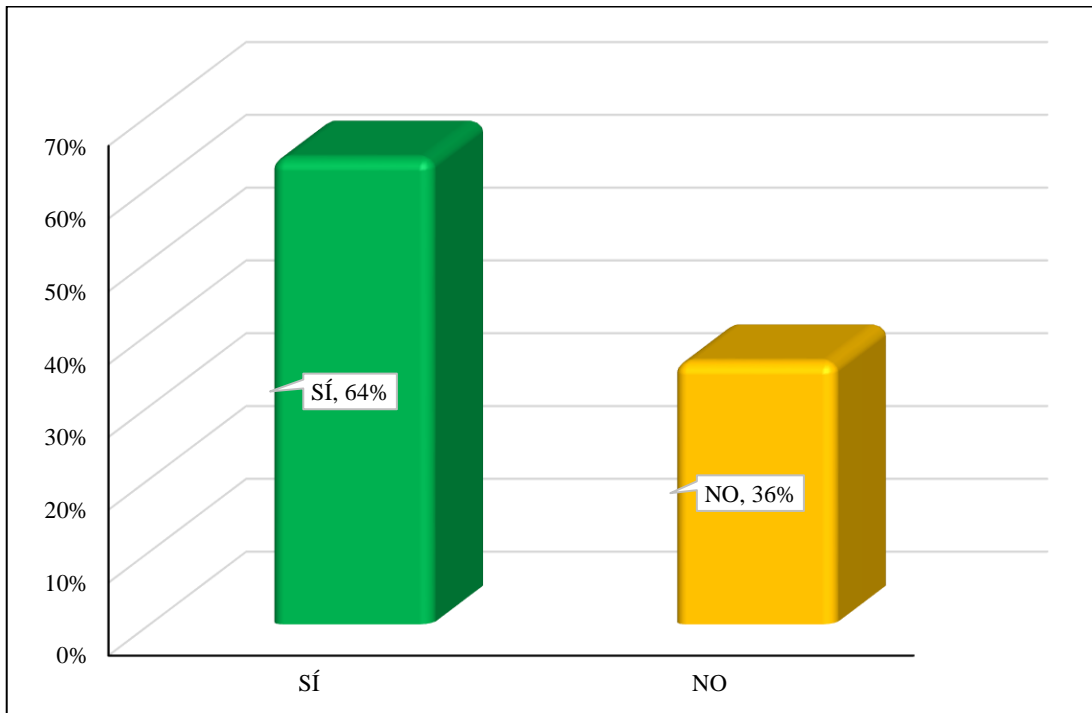
**Figura 10.** Porcentaje de necesidades de capacitación en manejo del sistema integrado

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Cuasquéen, Robinson

La mayoría de los encuestados considera que es necesario capacitarles en el manejo del sistema integrado debido a que se reporta el avance mensual de indicadores como también se sube al sistema la información del Plan Operativo Anual, por lo tanto, es importante la actualización constante en el manejo del mismo para que no exista retrasos e incumplimientos; de esta manera la universidad debería capacitarles en esta temática o a su vez designar el diseño de un manual a quien corresponda.

**PREGUNTA N°4.6.: Leyes y políticas universitarias.**



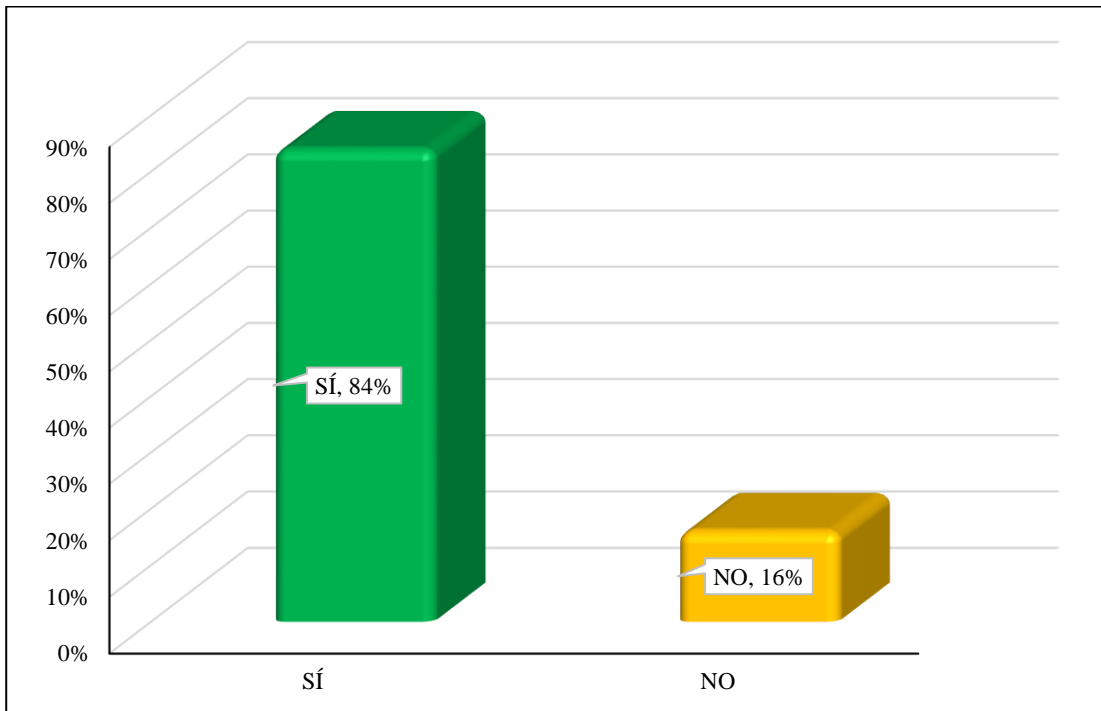
**Figura 11.** Porcentaje de necesidades de capacitación en leyes y políticas universitarias

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

La mayoría de los encuestados considera que sí se les debe capacitar en leyes y políticas universitarias debido a que necesitan autoidentificarse con la universidad como es en misión, visión, y políticas, caso contrario el nivel de pertenencia con la institución sería bajo, por lo tanto, es necesario que la universidad aborde este tema a los directores y asistentes administrativos para que los mismos se conviertan en un canal y puedan duplicar la información al resto del personal, mismo que serviría para que se reconozca la forma de llevar los procesos y la cultura interna de la institución.

**PREGUNTA N°4.7.: Planes de mejora.**



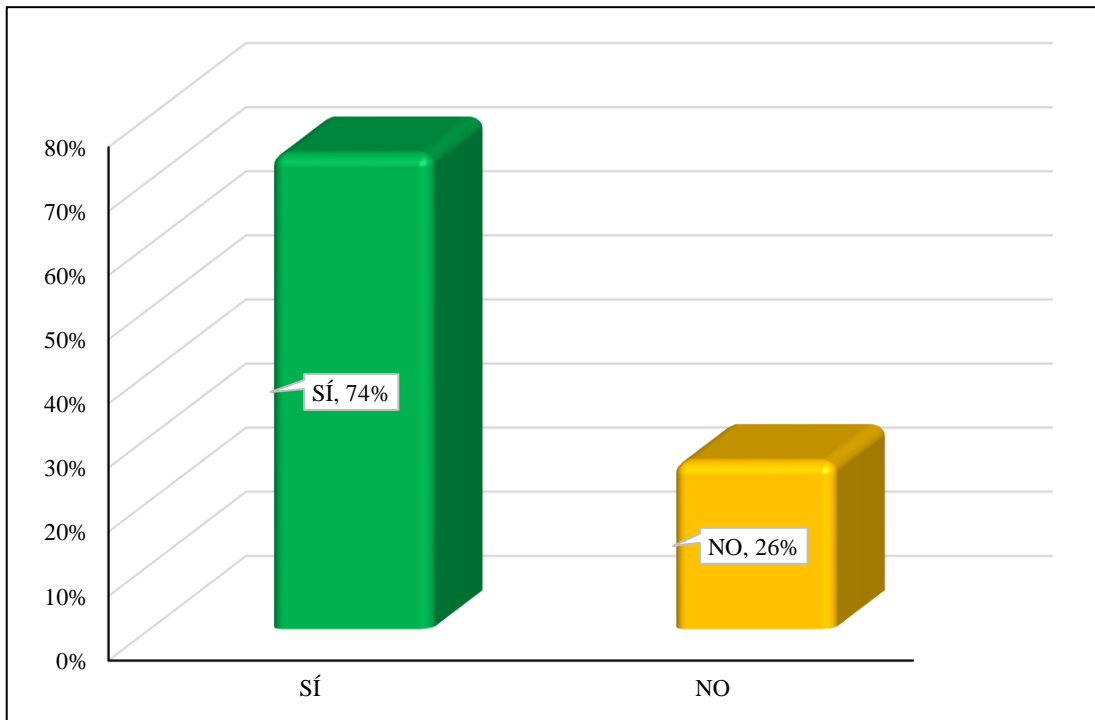
**Figura 12.** Porcentaje de necesidades de capacitación en planes de mejora

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

La mayoría de los encuestados necesitan capacitarse en planes de mejora debido a que los centros de costos manejan diferentes actividades para alcanzar resultados y es donde se debe reducir o mejor aún eliminar los problemas encontrados en los centros de costos, de otra forma no se estaría promoviendo la mejora continua; por lo tanto, se convierte en otra temática que debería abordar la universidad.

**PREGUNTA N°4.8.: Seguimiento y evaluación.**



**Figura 13.** Porcentaje de necesidades de capacitación en seguimiento y evaluación

**Fuente:** Encuesta aplicada

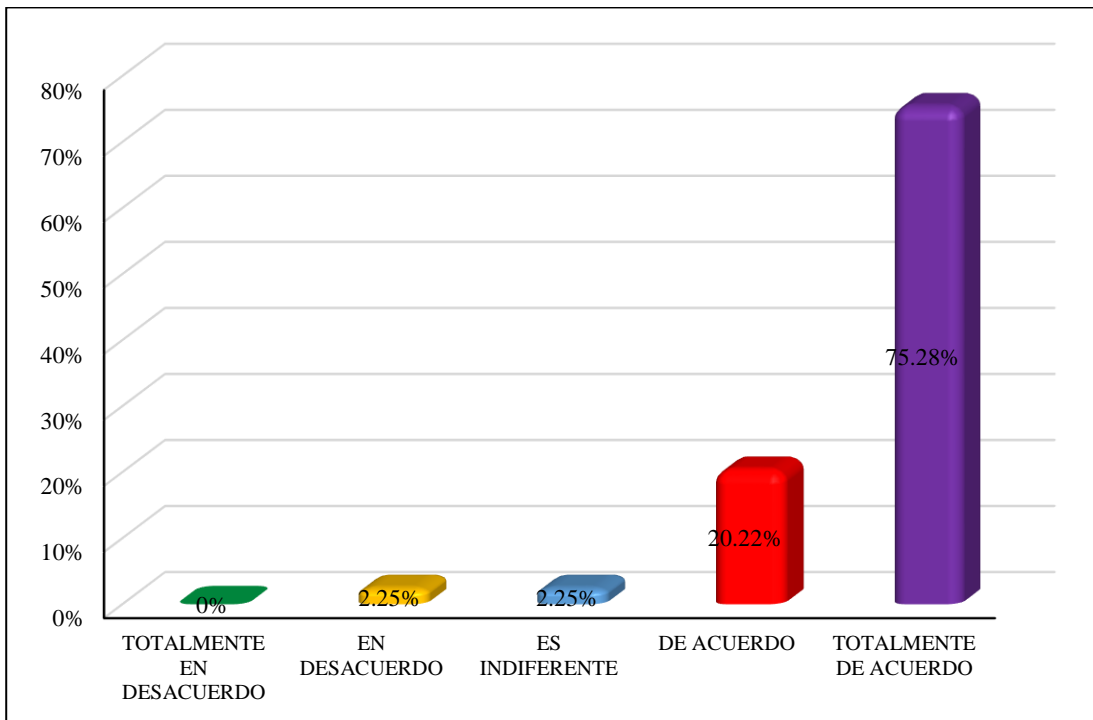
**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

La mayoría de los encuestados consideran que se les debería capacitar en el seguimiento y evaluación que hacen los organismos externos, debido a que conocerían el proceso y sabrían cómo prepararse para conseguir un mayor cumplimiento de indicadores que ayude a la ejecución de la planificación estratégica, de otro modo no sabrían como exigirse a sí mismo y el rendimiento no sería el resultado esperado en los centros de costos. Convirtiéndose de esta manera otro tema que debería tomar en cuenta la universidad.

**PREGUNTA N°5:** En relación a su experiencia en esta institución y en la participación activa de la planificación estratégica es de interés saber el nivel de acuerdo ante las siguientes afirmaciones.

Considerando que 5 es totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 es indiferente, 2 en desacuerdo y 1 es totalmente en desacuerdo.

a) Capacitarse es una acción de superación personal.



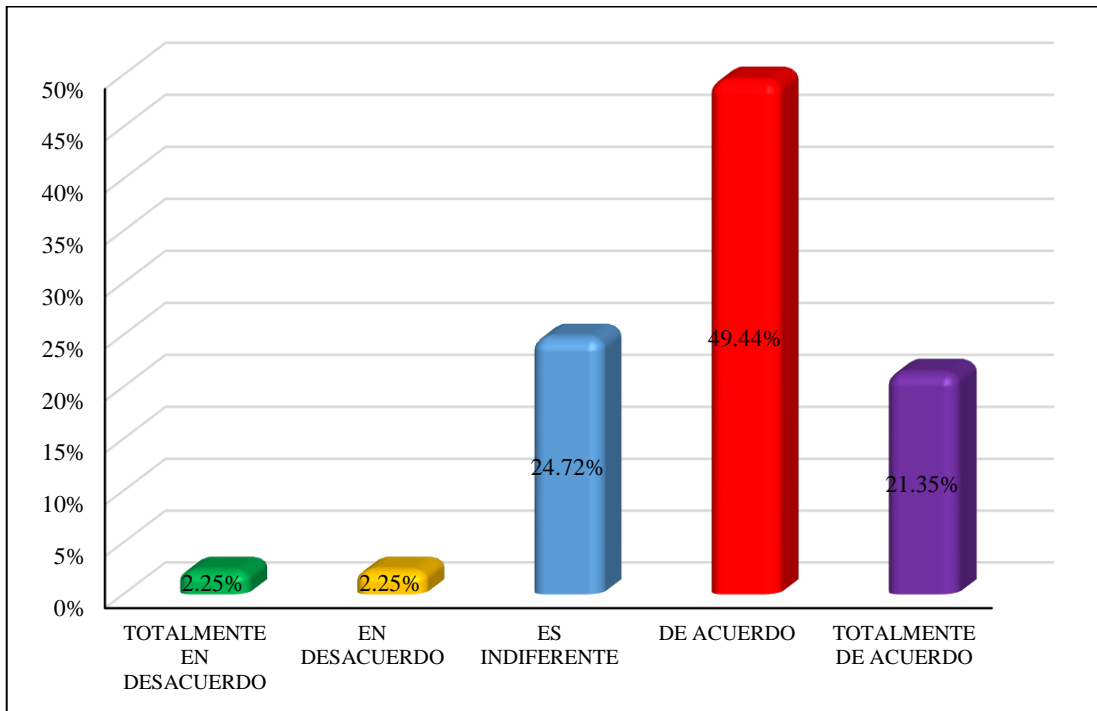
**Figura 14.** Porcentaje de acuerdo de la afirmación a)

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

La mayoría de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo en que capacitarse es una acción de superación personal, debido a que les permite crecer profesionalmente, por otra parte, no estarían predispuestos a capacitarse.

b) Capacitarme asegura mi puesto de trabajo en esta institución.



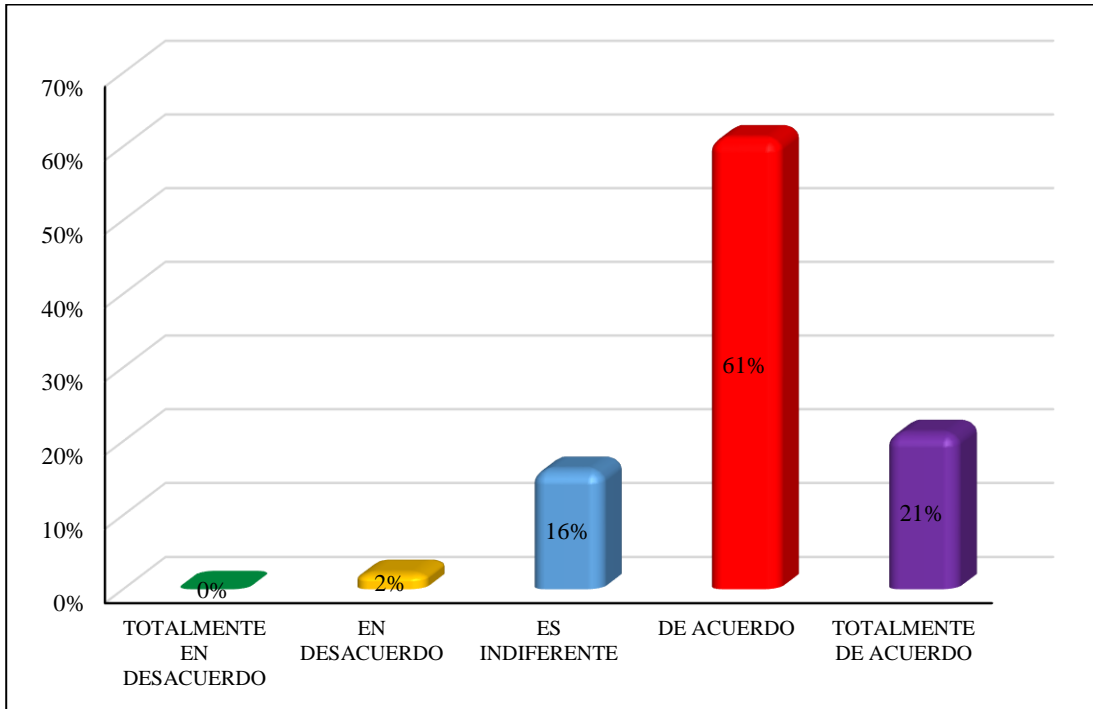
**Figura 15.** Porcentaje del nivel de acuerdo de la afirmación b)

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

La mayoría de los encuestados consideran que están de acuerdo que capacitarse asegura el puesto de trabajo en la institución, debido a que les permite estar dentro de los procesos de mejora que lleva la universidad, a su vez se motivan y se sienten respaldados al desempeñar sus actividades porque encuentran mayor seguridad en sí mismos, caso contrario no creerían necesario capacitarse para actualizar sus conocimientos.

c) Mi contribución a la planificación estratégica es tomada en cuenta.



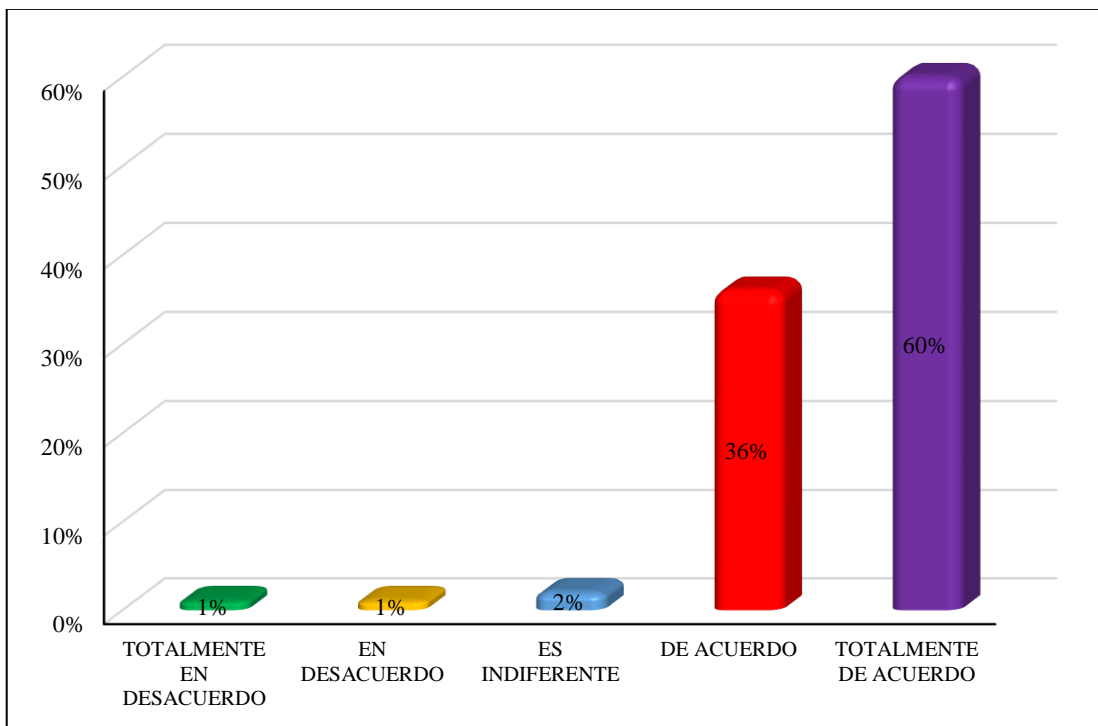
**Figura 16.** Porcentaje del nivel de acuerdo de la afirmación c)

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

La mayoría de los encuestados están de acuerdo en que su contribución a la planificación estratégica es tomada en cuenta, siendo positivo porque sus tareas llevadas a cabo son de reconocimiento tanto para ellos mismos como para la institución, de otra forma estarían desobligados y desinteresados en la ejecución del Plan Estratégico.

d) Como servidor público es mi obligación ser parte de la planificación estratégica.



**Figura 17.** Porcentaje del nivel de acuerdo de la afirmación d)

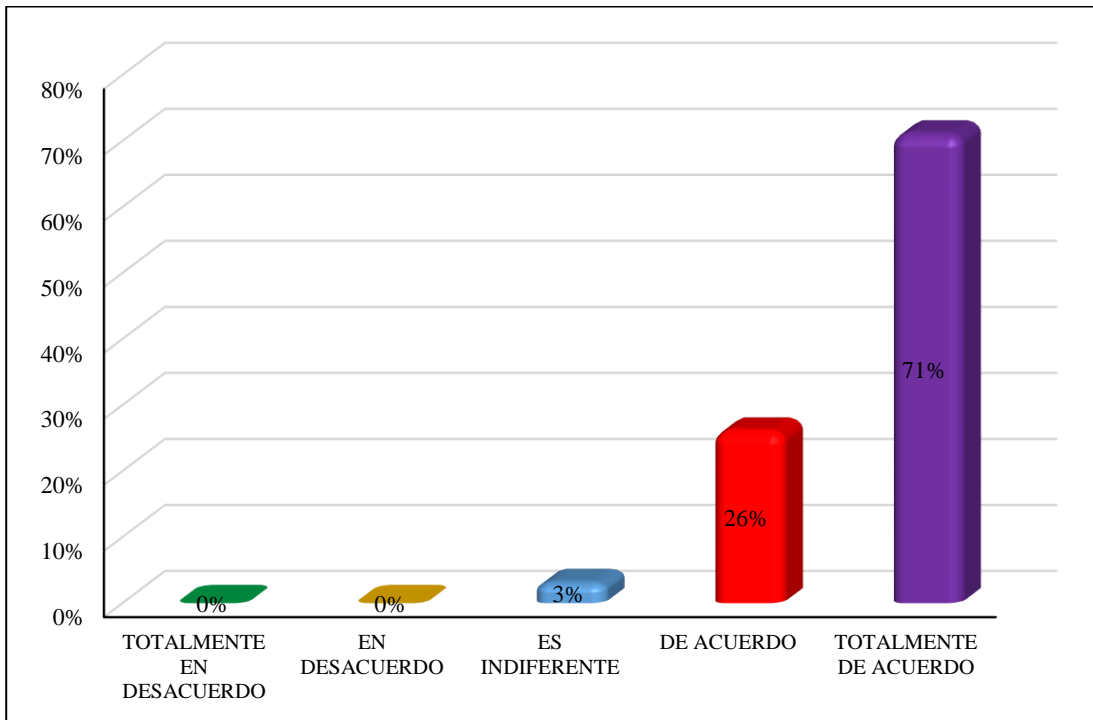
**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

La mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo que como servidor público es obligación ser parte de la planificación estratégica, considerándose como positivo porque tanto directores como asistentes administrativos están dispuestos a colaborar porque sienten que es una obligación; de otro modo no serían participantes activos en la ejecución de la planificación estratégica.



e) Los indicadores de evaluación institucional y de carrera son la base para la planificación estratégica.



**Figura 18.** Frecuencia del nivel de acuerdo de la afirmación e)

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

La mayoría de los encuestados mencionan estar totalmente de acuerdo en que los indicadores de evaluación institucional y de carrera son la base para la planificación estratégica, siendo una respuesta favorable que la universidad debería considerar para la elaboración de un plan estratégico a futuro, de lo contrario se sabría que no es la base adecuada para planificar.

**Tabla 5.** Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN								
COMPARACIÓN DE EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE EJES								
ESTRATÉGICOS ENTRE LOS AÑOS 2015 Y 2016								
Formulario #001								
EJE	CUMPLIMIENTO			CUMPLIMIENTO		OBSERVACIÓN		
ESTRATÉGICO	AÑO 2015			AÑO 2016		▲ Incremento ▼ Decremento		
NOMBRE	Q	%	Ptos.	%	Ptos.	▲ ▼	%	Ptos.
Investigación	1	85,65%	0,8565	79,75%	0,7975	▼	5,90%	(0,0590)
Vinculación	1	91,39%	0,9139	81,27%	0,8127	▼	10,12%	(0,1012)
Docencia	1	89,06%	0,8906	86,59%	0,8659	▼	2,47%	(0,0247)
Posgrado	1	76,00%	0,7600	100,00%	1,0000	▲	24,00%	0,2400
Gestión	1	86,14%	0,8614	82,24%	0,8224	▼	3,90%	(0,0390)
N	5	$\sum =$	$4,2824 /$ 5	$\sum =$	$4,2985 /$ 5	Puntos diferenciales =		0,0161

**Fuente:** Datos de informes de ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional por la DPDI.

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

En la tabla anterior, se puede observar que los ejes estratégicos son: investigación, vinculación, docencia, posgrado y gestión; para reconocer estos ejes se tuvo que llevar a cabo debates con la comunidad universitaria, considerando lo que se ha hecho durante la trayectoria institucional e implementando un sistema de calidad para fortalecer las funciones durante los 6 años; de esta manera se responde a las necesidades de cambios y a las exigencias de acreditación.

La Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional (DPDI) de la UPEC lleva a cabo la realización de un informe anual, en donde se puede verificar el porcentaje de cumplimiento en los diferentes ejes estratégicos. Para este estudio se toman como bases el año 2015 y el año 2016. En el año 2015 se obtiene una calificación de 4,2824 sobre 5 puntos (4,2824/5); mientras que en el año 2016 se obtiene una calificación de 4,2985 sobre 5 puntos (4,2985/5); existiendo diferenciales con 0,0161 puntos entre dichos valores. Esto significa que hubo mayor efectividad de cumplimiento de ejes estratégicos en el año 2016; notándose un notable aumento en el eje de posgrado.

## **4.2. DISCUSIÓN**

El estudio de “Análisis de necesidades de capacitación en la ejecución del Plan Estratégico de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi 2015-2020” permitió encontrar las temáticas en que la institución debería abordar para la mejora continua en el logro de resultados.

Antes de hacer una explicación, es necesario hablar de la mejora continua. (Guerra, 2007) afirma que: “La mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos, y el monitoreo continuo de nuestro curso para poder llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar.” (p.193). Una vez que se obtuvieron los resultados de efectividad de la planificación estratégica de la UPEC entre los años 2015 y 2016, estos datos fueron útiles para tomar decisiones importantes acerca de los cambios e iniciativas que se requieren; haciendo que el objetivo de una cultura organizacional se enfoque en la mejora continua. Por lo tanto, las temáticas encontradas respaldan a un viaje institucional continuo de lograr más aproximadamente la visión organizacional, mediante el uso de retroalimentación de desempeño, que se lograría mediante la capacitación.

A continuación, se da un abordaje a esta temática desde diferentes puntos como son: legal, técnico y filosófico.

### **4.2.1. En el aspecto legal**

El Art. 234 de la Constitución del Ecuador establece:

El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Al respecto, la Universidad Politécnica Estatal del Carchi no se queda de lado, porque capacitar es una garantía que promueve el estado ecuatoriano; así también, existe una norma de capacitación dispuesta por el Ministerio del Trabajo del Ecuador que establece mecanismos y técnicas para las Unidades de Administración de Talento Humano, siendo un conjunto que orienta a dotar, desarrollar y potencializar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes de las y los servidores públicos para el ejercicio de sus puestos de trabajo.

En el artículo 17 de la norma de capacitación nos habla también de los componentes del proceso, tales en su orden son: detección de necesidades de capacitación, elaboración del plan, programación, ejecución, evaluación y plan de mejoramiento. Dado esta normativa se puede decir que en este estudio se ha contemplado una de sus etapas como es la detección de necesidades de capacitación.

#### **4.2.2. En el aspecto técnico**

Lincoln (como se citó en Duarte, 2015) señala que: “el conocimiento es la mejor inversión que se puede hacer” (p.17).

La capacitación es planificada y está basada en necesidades reales cuyo fin general es preparar e integrar al talento humano hacia procesos de mejora, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas necesarias para el mejor desempeño.

Las priorizaciones de las necesidades de capacitación obedecen a los siguientes criterios:

- Necesidad alta: Los efectos que la temática ejerce en la ejecución de la planificación estratégica es fundamental, es un tema de nivel estratégico porque consigue resultados que sobresalen en el grado de cumplimiento.
- Necesidad media: La temática se encuentra entre un nivel estratégico y operativo pero no necesariamente ejerce un mayor efecto en la ejecución de la planificación estratégica y consigue resultados similares o presenta una mediana mejoría en comparación con los resultados esperados.
- Necesidad baja: Es un tema de nivel operativo que debería ser de conocimiento general, su efecto es de baja consideración y los resultados pueden ser similares a los esperados en el cumplimiento de la ejecución de la planificación estratégica.

Los temas que se deberían desarrollar en la institución de Educación Superior para la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, se encontrarían de la siguiente manera:

**Tabla 6.** Priorización de necesidades de capacitación.

PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		TEMAS
1. Necesidad alta	○	-Formulación del Plan Operativo Anual.
2. Necesidad media	○	-Comprensión y cumplimiento de metas e indicadores. -Comprensión del Plan Anual de Contratación. -Leyes y políticas universitarias. -Planes de mejora.
3. Necesidad baja	○	-Evaluaciones mensuales en el logro de resultados. -Manejo del sistema integrado. -Seguimiento y evaluación.

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

Cabe mencionar que en la información recabada existieron temas sugeridos como son: Sistemas de gestión de la calidad, Gestión estratégica, Liderazgo o habilidades directivas, Planificación prospectiva, Elaboración y archivo de evidencias, Levantamiento de procesos.

**Tabla 7.** Resultados de necesidades de capacitación

TEMA	% DE CONSIDERACIÓN POR CADA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN
Plan Operativo Anual	80%
Comprensión y cumplimiento de metas e indicadores	85%
Plan Anual de Contratación	53%
Evaluaciones mensuales en el logro de resultados	63%
Manejo del Sistema Integrado	63%
Leyes y políticas universitarias	64%
Planes de mejora	84%
Seguimiento y evaluación	74%

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

¿Cuál debería ser el ciclo de capacitación acorde a los temas?



**Figura 19.** Ciclo de capacitación acorde los temas.

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

a) Leyes y políticas universitarias.

Se deduce que las leyes y políticas universitarias son parte de una cultura organizacional. Schein (como se cita en Arechavala, 2014) menciona que cultura empresarial es: “el conjunto de valores, creencias, supuestos, hábitos y comportamientos aprendidos” (p.9).

Por lo tanto, la cultura organizacional en la UPEC se refiere al estatuto universitario donde se debe abordar la normativa institucional con los siguientes puntos:

- Visión institucional.
- Misión institucional.
- Principios institucionales.
- Valores institucionales.
- Fines y objetivos institucionales.
- Estructura institucional de la universidad.
- El cogobierno.
- Referendo.
- Consejo Superior Universitario Politécnico.

- Comité consultivo de graduados.
- Nivel ejecutivo.
- De los consejos académico y de investigación.
- De la secretaría general, procuraduría general y auditoría interna.
- De los niveles de apoyo.
- Del régimen académico.
- Del consejo directivo de facultad.
- De la autoridad académica.
- De los centros de complementación académica.
- Del personal académico.
- De los estudiantes.
- De los empleados y trabajadores.
- Del régimen disciplinario.
- Del quórum y las resoluciones.
- Del patrimonio.
- Del tribunal electoral universitario.
- Disposiciones generales.
- Disposiciones transitorias.

Además, se deben revisar los reglamentos generales, tales como:

- Postgrado.
- Estudiantes.
- Docentes.
- Investigación.
- Planificación.
- Bienestar universitario.
- Evaluación.
- Vinculación con la sociedad.
- Administrativos.

En definitiva, los directores y asistentes administrativos deberían empaparse sobre cómo se maneja el ambiente participativo y colaborativo de trabajo, a través de las leyes y políticas universitarias. En conjunto apoya a la ejecución del PEDI debido a que el personal tendría las bases para poder ejercer sus actividades de manera dinámica y armónica.

**Tabla 8.** Resumen de la necesidad de capacitación en leyes y políticas universitarias

Tema	-Leyes y políticas universitarias	-(% Consideración= 64%)
Priorización	-Necesidad media	
Concepto	“El conjunto de valores, creencias, supuestos, hábitos y comportamientos aprendidos” (Arechavala, 2014, p.9).	
Subtemas	-Estatuto universitario. -Reglamentos generales: Postgrado, estudiantes, docentes, planificación, evaluación, entre otros.	
Aporte	-Apoya a la ejecución del PEDI debido a que el personal tendría las bases para poder ejercer sus actividades de manera dinámica y armónica.	

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

#### b) Metas e indicadores.

(López, 2007) define que: “Un indicador es un instrumento de medición (...). El valor de un indicador se expresa en unas unidades muy concretas. Su valor se puede comparar” (p.51).

Por otra parte, (Sánchez, 2013) menciona que: “las metas son el elemento cuantificador y calificador de los objetivos, asociadas a sus indicadores respectivos (...). Formular una meta es señalar cuándo y cuánto queremos alcanzar” (p.82).

Las metas e indicadores se los encuentra en los ejes estratégicos del PEDI 2015-2020 de la siguiente manera:

- El eje estratégico de gestión de la investigación son 10 indicadores y metas.
- El eje estratégico de gestión de vinculación con la sociedad son 7 indicadores y metas.
- El eje estratégico de gestión de la docencia son 15 indicadores y metas.
- El eje estratégico de gestión de posgrados son 5 indicadores y metas.
- El eje estratégico de gestión administrativa son 18 indicadores y metas.

En total en el PEDI se contemplan 55 indicadores y 55 metas y en estos se centra la planificación para conseguir un mejor nivel de cumplimiento cada año a través de los ejes estratégicos.



Por lo tanto, los directores y asistentes administrativos al estar informados de sus respectivas metas e indicadores, sabrán que deben cumplir y como proponerse alcanzar los resultados.

**Tabla 9.** Resumen de la necesidad de capacitación en metas e indicadores

Tema	-Metas e indicadores - (% Consideración= 85%)
Priorización	-Necesidad media
Concepto	- “El valor de un indicador se expresa en unas unidades muy concretas” (López, 2007, p.51). - “Formular una meta es señalar cuándo y cuánto queremos alcanzar” (Sánchez, 2013, p.52).
Subtemas	-55 indicadores y metas en: gestión de la investigación, gestión de vinculación con la sociedad, gestión de la docencia, gestión de posgrados.
Aporte	-Mantener informados a directores y asistentes administrativos sobre lo que deben cumplir para ejecución del PEDI.

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

### c) Plan Anual de Contratación.

Acorde al Manual de Contratación Pública dispuesto por la Subsecretaría Nacional de la Administración Pública del Ecuador, en el año 2011, página 3, define que:

El Plan Anual de Contrataciones (PAC) es la lista de bienes, servicios, obras y consultoría que la entidad ha planificado adquirir en cada año.

El PAC tiene como insumo el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Operativo Anual (POA) de la institución y de cada uno de sus órganos y dependencias. Aquellas actividades del POA que requieren una contratación son enlistadas en el PAC.

Es un tema es importante conocer las partidas e ítems para conocer los recursos que se deberían ajustar desde el Plan Operativo Anual, en la consecución de actividades en el cumplimiento de metas e indicadores. Es de importancia porque se enlaza con el presupuesto correspondiente con la planificación anual. Apoya a la ejecución del PEDI debido a que se opta por optimizar recursos, combinando precio, calidad y oportunidad.

**Tabla 10.** Resumen de necesidad de capacitación en el plan anual de contratación

Tema	-Plan anual de contratación - (% Consideración= 53%)
Priorización	-Necesidad media
Concepto	-El Plan Anual de Contrataciones (PAC) es la lista de bienes, servicios, obras y consultoría que la entidad ha planificado adquirir en cada año. (Manual de contratación pública, 2011, p.3)
Subtemas	-Partidas e ítems.
Aporte	-Optimización de recursos en la ejecución del PEDI.

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

d) Plan Operativo Anual.

La resolución N°008.01-CSUP-2012 define en Art.3, (párr.10), el Plan Operativo Anual (POA) como:

Una herramienta de planificación, que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las dependencias, tanto académicas como administrativas de la institución. El desarrollo de esta herramienta permite optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazadas.

La necesidad de capacitación se basaría en la formulación de la planificación anual de cada dependencia, siendo un eje principal para que se alinee con los objetivos, estrategias, indicadores y metas institucionales.

El formato de Excel del POA de la institución se basa en:

- Datos.
- Misión y visión.
- FODA diagnóstico.
- FODA estrategias.
- Objetivos y estrategias.
- Alineación POA.
- Matriz POA.
- Presupuesto.
- Hoja de recursos.
- Cronograma.
- Equipo.
- Códigos.

Este apartado contribuye a la ejecución del PEDI porque es una planificación ideada para conseguir resultados a corto plazo.

**Tabla 11.** Resumen de necesidades de capacitación en el plan operativo anual

Tema	-Plan operativo anual - (% Consideración= 80%)
Priorización	-Necesidad alta.
Concepto	- “Una herramienta de planificación, que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las dependencias, tanto académicas como administrativas de la institución” (Resolución N°008.01-CSUP-2012, 2012, Art.3).
Subtemas	-Misión y visión, FODA diagnóstico, FODA estrategias, Objetivos y estrategias, Alineación POA, Matriz POA, Presupuesto, Hojas de Recursos.
Aporte	-Apoya a la ejecución del PEDI debido a que es una planificación ideada para conseguir resultados al corto plazo

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

e) Sistema Integrado.

El sistema integrado es una plataforma digital donde se encuentra respaldada la información que maneja la institución. En dicha plataforma se puede subir el plan operativo anual, reporte de avance de indicadores al Sistema Integrado de la institución, entre otras.

Los portafolios que se manejan en el sistema integrado son:

- Portafolio académico.
- Portafolio financiero.
- Portafolio planificación.
- Portafolio biblioteca.

Se debe capacitar en el manejo del sistema integrado o a su vez crear manuales, porque esta temática aporta en la ejecución del PEDI en el respaldo de la información.

**Tabla 12.** Resumen de la necesidad de capacitación en sistema integrado.

Tema	-Sistema integrado - (% Consideración= 63%)
Priorización	-Necesidad baja.
Concepto	- Plataforma digital donde se encuentra respaldada la información que maneja la institución.
Subtemas	-Portafolio académico, portafolio financiero, portafolio planificación, portafolio biblioteca.
Aporte	-Apoya a la ejecución del PEDI debido a que se respalda la información de manera precisa y ordenada.

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

f) Seguimiento y evaluación.

Se basa en la necesidad que las dependencias conozcan cómo se le hacen el seguimiento y la evaluación a la universidad, por organismos externos y que por ende deben estar preparados e informados si están haciendo eficiente y eficaz su trabajo.

El Consejo de Evaluación, Acreditación, y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), pone a consideración un Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas, en el año 2015 mismo que se basa en criterios, tales como:

- Organización.
- Academia.
- Investigación.
- Vinculación con la sociedad.
- Recursos e infraestructura.
- Estudiantes.

Esta temática contribuye a la ejecución del PEDI para que los directores y asistentes administrativos tomen conciencia y fomenten un trabajo de calidad; despertando el interés de impulsar iniciativas que aporten a conseguir y mantener una mejor evaluación.

**Tabla 13.** Resumen de necesidad de capacitación en seguimiento y evaluación.

Tema	-Seguimiento y evaluación - (% Consideración= 74%)
Priorización	-Necesidad baja.
Concepto	-La necesidad que las dependencias conozcan cómo se le hace el seguimiento y la evaluación a la universidad, por organismos externos.
Subtemas	-Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas: Organización, Academia, Investigación, Vinculación con la sociedad, Recursos e infraestructura, Estudiantes.
Aporte	-Apoya a la ejecución del PEDI para que se tome conciencia y se fomente un trabajo de calidad.

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

- g) Evaluaciones mensuales en el logro de resultados.

En el Art. 19 de la resolución N° 048-CSUP-2012 de la UPEC, en la parte de gestión con el literal (a) mantiene como función del Director de Planificación y Desarrollo Institucional: “Establecer estándares e indicadores de control que permitan orientar y evaluar el aporte de cada dependencia a los objetivos institucionales”.

Expresado lo anterior, esta necesidad se basa a que las dependencias conozcan el formato de evaluación mensual junto a los criterios de medición y evaluación que hace la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.

Aporta a la ejecución del PEDI porque les permite a las dependencias estar preparadas, efectuando un trabajo acorde a parámetros de evaluación.

**Tabla 14.** Resumen de necesidad de capacitación en evaluaciones mensuales.

Tema	-Evaluaciones mensuales - (% Consideración= 63%)
Priorización	-Necesidad baja.
Concepto	- “Establecer estándares e indicadores de control que permitan orientar y evaluar el aporte de cada dependencia a los objetivos institucionales” (Resolución N° 048-CSUP-2012, Art. 19).
Subtemas	-Criterios de medición y evaluación que hace la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.
Aporte	-Apoya a la ejecución del PEDI para que las dependencias estén preparadas y efectúen un trabajo acorde a parámetros de evaluación.

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

h) Planes de mejora.

En el documento de apoyo denominado “Planes de mejora” por El Ministerio de Educación del Ecuador, en el año 2012, página 2, se define: “es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional”.

Los directores y asistentes administrativos deberán conocer lo siguiente:

- Saber identificar el área de mejora.
- Detectar causas del problema.
- Formular objetivo.
- Seleccionar acciones de mejora.
- Realizar una planificación.
- Llevar un seguimiento.

Este tema apoya la ejecución del PEDI porque considera la necesidad de detectar errores en la ejecución de actividades y poder solventarlos con la construcción de planes de mejora; siendo una forma de gestión alternativa en cada dependencia.

**Tabla 15.** Resumen de necesidad de capacitación en planes de mejora

Tema	-Planes de mejora - (% Consideración= 84%)
Priorización	-Necesidad media.
Concepto	- “Es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional” (Planes de mejora-Min-Edu, 2012, p.2).
Subtemas	-Identificación del área de mejora, detección de causas del problema, formulación de objetivo, selección de acciones de mejora, realización de planificación, y seguimiento.
Aporte	-Identificación de errores en la ejecución del PEDI para solventarlos.

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

i) Otros temas.

Existen otros temas que se encontraron recabando la información, mismos que son: Sistemas de gestión de la calidad, Gestión estratégica, Liderazgo o habilidades directivas, Planificación prospectiva, Elaboración y archivo de evidencias, y Levantamiento de procesos. Estos son temas que se deberían abordar como complemento en la ejecución del PEDI.

#### **4.2.3. En el aspecto filosófico**

Zygmunt Bauman en su libro titulado “*Modernidad líquida*” de su edición electrónica del año 2015 nos habla de que la planificación del futuro desafía nuestros hábitos y costumbres, las capacidades que aprendimos para superar los escollos del camino.

Se explica que los profesionales cambiarían las veces que pudiesen de trabajo porque existe una modernidad líquida, y no querían servir a una empresa toda su vida hasta jubilarse. La juventud profesional ansía experimentar y no quieren dejar de lado ninguna posibilidad, quieren mantener abiertas todas las alternativas. Las personas quieren estar llenas de cambios y de nuevas vivencias. Aquí las unidades de talento humano no deben reclutar a personal líquido, sino a gente que quiera empoderarse y pertenecer a una organización. Así mismo, hablar de compromiso a largo plazo no parece natural.

Se puede decir que la mente tiene el poder de crear y controlar, por tal motivo una planificación estratégica es un plan creado y que se puede controlarlo, más bien diría ejecutarlo, basándose en la capacitación.

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- A través de la metodología de investigación aplicada, se pudo recabar información valiosa por medio de una encuesta y una ficha de observación. Por un lado, la encuesta permitió analizar temas de capacitación, considerando la opinión de los directores y asistentes administrativos de la UPEC; y por otro lado la ficha de observación permitió comparar el grado de efectividad de los ejes estratégicos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, a través de los informes anuales emitidos por la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.

-La investigación en el análisis de necesidades de capacitación en la ejecución del Plan Estratégico de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, demuestra que sí existen temáticas que son de interés por parte de los directores y asistentes administrativos; dichas temáticas una vez desarrolladas apoyarían a la ejecución de la planificación estratégica, porque le permitiría al personal estar más seguro de sus decisiones, desarrollando un trabajo de calidad.

-La aplicación de encuestas permitió plantear 8 temáticas de necesidades de capacitación donde se obtuvieron los siguientes porcentajes de afirmación en acuerdo: Plan Operativo Anual el 80%, Comprensión y cumplimiento de metas e indicadores 85%, Plan Anual de Contratación el 53%, Evaluaciones mensuales en el logro de resultados el 63%, Manejo del Sistema Integrado el 63%, Leyes y políticas universitarias el 64%, Planes de mejora el 84%, y Seguimiento y evaluación 74%, permitiendo mostrar que los directores y asistentes administrativos necesitan capacitarse acorde con los temas, en un promedio de 70,75%.

-La Universidad Politécnica Estatal del Carchi mantiene una dependencia que ejerce la función de control, esta se denomina Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, misma que lleva informes de evaluación de la planificación estratégica con los cuales se pudo comparar los años de ejecución 2015 y 2016; dando como resultado un mayor nivel de efectividad en el año 2016.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

-Los directores y asistentes administrativos de los diferentes centros de costos de la UPEC deben conocer los resultados de este estudio para que soliciten de manera conjunta se los capacite en los temas indagados, para que puedan llegar a reconocerse aún más con profundidad como participantes activos de la planificación estratégica y se promueva la manera mejora continua.

-La Universidad Politécnica Estatal del Carchi a través de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional debe hacer énfasis en las necesidades de capacitación encontradas en este estudio, para que a través de las mismas instruya a los directores y asistentes administrativos; siendo un punto fundamental porque le permitiría obtener un mayor grado de efectividad en la ejecución del plan estratégico.

-Las necesidades de capacitación que la Universidad Politécnica Estatal del Carchi debe tomar en cuenta son: Plan Operativo Anual, Comprensión y cumplimiento de metas e indicadores, Plan Anual de Contratación, Evaluaciones mensuales en el logro de resultados, Manejo del Sistema Integrado, Leyes y políticas universitarias, Planes de mejora, Seguimiento y evaluación, entre otros temas.

-Las universidades ecuatorianas deben hacer diagnósticos de necesidades de capacitación en la ejecución su planificación estratégica. Resulta también importante que se haga un acompañamiento y seguimiento del cumplimiento de los ejes estratégicos como lo hace la Universidad Politécnica Estatal del Carchi a través del centro de costo de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, debido a que se fortalecen los procesos y se busca efectividad; además se puede hacer comparaciones entre los años ejecutados.



## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, Iván. S. (2013, Septiembre 2). *Teoría de relaciones humanas*. Recuperado el (09 de junio de 2017) de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Alvarado, J. & Obagi, J. (2008). *Fundamentos de inferencia estadística*. Primera edición. Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana
- Amaguaya, J. & Contreras, J. (2013). *Diseño de un Plan Estratégico de Capacitación dirigido al personal del Área de Talento Humano del G.A.D Municipal del Cantón Naranjito de la Provincia del Guayas durante el año 2014*. (Tesis de grado). Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. Recuperado de <https://bit.ly/2GUaJdD>
- Arechavala, Ricardo. (2014). *Veinte años de cultura empresarial en el Occidente de México: ¿Hacia dónde vamos?* Recuperado el (09 de enero de 2018) de <https://books.google.com.ec/books?id=6LDHBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- ASAMBLEANACIONAL.GOB.EC. (s.f). *Constitución del Ecuador*. Recuperado de [http://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Ávila, Héctor (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica recuperada el (12/03/2017) en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2i.htm>
- Barriga, P. & Vásquez, P. (2007). *Diseño de un plan de capacitación para el personal administrativo de la Escuela Politécnica del Ejército Sede – Latacunga*. (Tesis de grado). Escuela Politécnica del Ejército, Latacunga-Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3721/1/T-ESPEL-0401.pdf>
- Bauman, Zygmunt. (2015). *Modernidad Líquida*. Primera edición electrónica. México: Fondo de cultura económica. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=yE9kCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Bernal, César. (2006). *Metodología de la Investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Segunda edición. México: Pearson Educación.
- CEAACES.GOB.EC. (septiembre de 2015). *Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas*. Recuperado de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2016/06/Modelo-de-evaluacio%CC%81n-institucional-2016.pdf>
- Cegarra, José (2012). *Los métodos de investigación*. Primera edición. Madrid-España: Díaz de Santos
- Chiavenato, Idalberto (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Octava edición. Colombia: Mc Graw Hill Education
- Cuesta, Ubaldo (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Primera edición. España: ESIC
- Duarte, Raúl (2015). *Manual del Individual Investor Pro: La bolsa como divertida fuente de ingresos*. Primera edición. Madrid-España: ESIC. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=2JewBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- EDUCACION.GOB.EC (2012). *Documento de apoyo. Plan de mejora*. Recuperado de [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan\\_Mejora1.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan_Mejora1.pdf)
- EL COMERCIO.COM (6 de abril de 2015). *La Universidad Politécnica del Carchi cumple nueve años integrando a Ecuador y Colombia*. Recuperado (10 de marzo de 2017) de <http://www.elcomercio.com/tendencias/universidad-politecnicadelcarchi-aniversario-educacion-ecuador.html>

FINANZAS.GOB.EC (01 de octubre de 2011). *Manual de Contratación Pública*. Recuperado el (11 de enero de 2018) de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/1-Preliminar.pdf>

Fred. David, (2003). *Conceptos de administración estratégica*. 9na ed. México: Pearson Educación

Galán, Francisco (2006). *Bases para el diseño de un plan estratégico de la Unidad del Sistema de Parques Nacionales y del Sistema Nacional de Áreas Protegidas*. Bogotá: CEPAL

García, P. (2006). *Introducción a la investigación bioantropológica en actividad física, deporte y salud*. Universidad Central de Venezuela: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico-Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Recuperado el (02 de abril de 2018) de <https://books.google.com.ec/books?id=3fxmBaTGUygC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Griffin, Ricky (2011). *Administración*. Décima edición. México: Cengage Learning. Recuperado (12 de marzo de 2017) de: [https://books.google.com.ec/books?id=BquP2eK1J\\_0C&printsec=frontcover&dq=ADMINISTRACI%C3%93N&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjcueH0wtLSAhUEMyYKHSqeDqMQ6AEISzAJ#v=onepage&q=ADMINISTRACI%C3%93N&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=BquP2eK1J_0C&printsec=frontcover&dq=ADMINISTRACI%C3%93N&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjcueH0wtLSAhUEMyYKHSqeDqMQ6AEISzAJ#v=onepage&q=ADMINISTRACI%C3%93N&f=false)

Guerra, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño*. Recuperado (16 de febrero de 2018) de: <https://books.google.com.ec/books?id=tQiAicui5dsC&pg=PA193&dq=MEJORA+CONTINUA+DEFINICI%C3%93N&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjSn5qy88vZAhUhuVkkHQ0tAwIQ6AEIKjAB#v=onepage&q=MEJORA%20CONTINUA%20DEFINICI%C3%93N&f=false>

- Herrera, M. & Márquez, A. (2007). *Diseño de un plan estratégico de capacitación para la planta administrativa de la Universidad de Cartagena*. (Tesis de grado). Universidad de Cartagena, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/2EGUuuF>
- Hitt, Black & Porter (2006). *Administración*. Novena Edición. México : Pearson Educación .
- Kaufman, Roger (2004). *Planificación Mega: herramientas prácticas para el desarrollo organizacional*. España: Universitat Jaume.I
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. 1ra ed. Venezuela: Editorial Alfa. Recuperado el (02 de abril de 2018) de [https://books.google.com.ec/books?id=M\\_N1CzTB2D4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=M_N1CzTB2D4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)
- León & Toro (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios*. Primera edición. Caracas, Venezuela: CEC. S.A
- López, Mario. (2007). *Lineamientos conceptuales y metodológicos del Sistema de Indicadores Ambientales Amazonía en el marco del Programa Regional de Monitoreo Ambiental*. Recuperado (10 de enero de 2018) de <https://books.google.com.ec/books?id=BJtVAwAAQBAJ&pg=PA51&dq=DEFINICION%20DE%20INDICADOR&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwic0sCsuOPZAhVCIVkKHd55CIEQ6AEIOzAE#v=onepage&q=DEFINICION%20DE%20INDICADOR&f=false>
- Mas, José (2012). *Temas de investigación comercial*. Sexta edición. España: Editorial Club Universitario. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=SXM6DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Namakforoosh, Mohammad (2005). *Metodología de la investigación*. Segunda edición. México: Limusa

Paguay, F. (2011). *Pensamiento estratégico*. Recuperado de <https://upec.wikispaces.com/1.2.+PENSAMIENTO+ESTRAT%C3%89GICO>

REGISTRO OFICIAL DEL ÓRGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR. (miércoles 5 de abril del 2006). Segundo Suplemento-Registro Oficial N°244. Recuperado el (11 de marzo de 2017) de: [http://www.upec.edu.ec/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_details&gid=201&Itemid=86](http://www.upec.edu.ec/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=201&Itemid=86)

RESOLUCIÓN N°048-CSUP-2012 (25 de febrero de 2012). *Resolución para la creación de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional por parte del Consejo Superior Universitario Politécnico de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Recuperado el (12 de marzo de 2017) en: [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiXnNPHhtLSAhUCS2MKHRmWA8QQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.upec.edu.ec%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download%26gid%3D255%26Itemid%3D202&usg=AFQjCNFuih35DdxnN2DaKAH0014QciEhKA](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiXnNPHhtLSAhUCS2MKHRmWA8QQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.upec.edu.ec%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D255%26Itemid%3D202&usg=AFQjCNFuih35DdxnN2DaKAH0014QciEhKA)

Reza, Jesús (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. Primera edición. México: PANORAMA

Saavedra, J (2005). *Administración Estratégica: Evolución y Tendencias*. Recuperado el (12 de marzo de 2017) de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>

Sánchez, Jesús. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Recuperado (09 de enero de 2018) de <https://books.google.com.ec/books?id=Ic7RdmsTSu4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Siliceo, Alfonso (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Cuarta edición. México: LIMUSA NORIEGA EDITORES

Solis, J (Productor). (2013). *Educación líquida - Zygmunt Bauman* [YouTube]. De <https://www.youtube.com/watch?v=PSWQEiDBqWw>

Sosa, Yadira (2014). *Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), ubicado en los Llanos de la Fragua, Zacapa*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Sosa-Yadira.pdf>

Stephen. P & Coulter M (2005). *Administración*. 8va ed. México: Pearson Educación

TRABAJO.GOB.EC. (s/f). *Norma de capacitación*. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/norma-de-capacitacion/>

Universidad Politécnica Estatal del Carchi (2011). *El Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional 2011-2014*. Recuperado el (12 de marzo de 2017) de: [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjUmKD9i9LSAhUCxWMKHWYaA3gQFgggMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.upec.edu.ec%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download%26gid%3D156%26Itemid%3D299&usg=AFQjCNEWggvUBcmLUu1CPA\\_AN8sqKkzjSg&bvm=bv.149397726,d.cGc](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjUmKD9i9LSAhUCxWMKHWYaA3gQFgggMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.upec.edu.ec%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D156%26Itemid%3D299&usg=AFQjCNEWggvUBcmLUu1CPA_AN8sqKkzjSg&bvm=bv.149397726,d.cGc)

Universidad Politécnica Estatal del Carchi (2014). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020*. Recuperado el (12/03/2017) de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiQvdHPk9LSAhUP2WMKHfuGCKsQFggYMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.upec.edu.ec%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download%26gid%3D514%26Itemid%3D299&usg=AFQjCNExR5sJcvMGqdWEx19RnZ5nwBFTiQ&bvm=bv.149397726,d.cGc](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiQvdHPk9LSAhUP2WMKHfuGCKsQFggYMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.upec.edu.ec%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D514%26Itemid%3D299&usg=AFQjCNExR5sJcvMGqdWEx19RnZ5nwBFTiQ&bvm=bv.149397726,d.cGc)

Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2017). *Informe de Evaluación y Seguimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015 – 2020*. Recuperado de: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.

UPEC.EDU.EC (s.f). *Detalles para Certificación de estudiantes matriculados Oct2016-Feb2017*. Recuperado de [http://upec.edu.ec/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_details&gid=3890&Itemid=299](http://upec.edu.ec/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=3890&Itemid=299)

UPEC.EDU.EC (s.f). *Instructivo para elaboración de POAS*. Recuperado de [http://www.upec.edu.ec/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=176&Itemid=202](http://www.upec.edu.ec/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=176&Itemid=202)

UPEC.EDU.EC (s.f). *Reglamento Comisión de Planificación*. Recuperado de [http://www.upec.edu.ec/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=176&Itemid=202](http://www.upec.edu.ec/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=176&Itemid=202)

Vásquez & Ferreira (2006). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud*. Barcelona-España: Universitat Autònoma de Barcelona Servei de Publicacions

Wheelen & Hunger, (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Décima edición. México: PEARSON EDUCACIÓN

WWW.UPEC.EDU.EC (s/f). *UPEC entre las mejores universidades del país*. Recuperado el (12 de marzo de 2017) de [http://www.upec.edu.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=508%3Aupec-entre-las-mejores-universidades-del-pais&catid=59%3Acampus&Itemid=53](http://www.upec.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=508%3Aupec-entre-las-mejores-universidades-del-pais&catid=59%3Acampus&Itemid=53)

Zapata, A. Murillo, G. & Martínez, J. (2006). *Organización y management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. Primera edición. Cali, Colombia: Programa editorial de la Universidad del Valle.

## VII. ANEXOS

**Anexo 1.** Listado de centro de costos.

---

<b>N°.</b>	<b>LISTADO DE CENTROS DE COSTOS PARA LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS</b>
1	RECTORADO
2	VICERRECTORADO
3	FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL
4	FACULTAD DE INDUSTRIAS AGROPECUARIAS Y CIENCIAS AMBIENTALES
5	CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA
6	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD
7	CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING
8	CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
9	CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL
10	CARRERA DE LOGÍSTICA
11	CARRERA DE DESARROLLO INTEGRAL AGROPECUARIO
12	CARRERA DE ALIMENTOS
13	CARRERA DE TURISMO Y ECOTURISMO
14	CARRERA DE INFORMÁTICA
15	CARRERA DE ENFERMERÍA
16	DIRECCIÓN ACADÉMICA
17	PROCURADURÍA GENERAL
18	SECRETARÍA GENERAL
19	BIENESTAR UNIVERSITARIO

---



---

20	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
21	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
22	DIRECCIÓN FINANCIERA
23	DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y MANTENIMIENTO
24	BIBLIOTECA GENERAL
25	CENTRO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
26	CENTRO DE CULTURA FÍSICA
27	CENTRO DE IDIOMAS
28	COMISIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN INTERNA
29	COMISIÓN DE ASUNTOS INTERNACIONALES
30	COMISIÓN DE PUBLICACIONES
31	JEFATURA DE COMUNICACIÓN
32	JEFATURA DE ADQUISICIONES
33	FINCA EXPERIMENTAL ALONSO TADEO
34	FINCA EXPERIMENTAL SAN FRANCISCO
35	CENTRO DE EMPRENDIMIENTO
36	INSTITUTO DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA
37	AUDITORÍA INTERNA

---

**Fuente:** Registro de centros de costos de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional

**Elaborado por:** Cuasquéen, Robinson



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
**ENCUESTA: FORMULARIO #002**



**Objetivo:**

Analizar las necesidades de capacitación para la ejecución del Plan Estratégico de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi 2015-2020.

**NOTA:** La información recolectada será exclusivamente para fines investigativos, por lo tanto, es confidencial. Marque con una (X) donde sea necesario.

**1. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Fecha: .....
- 1.2. Nombre: .....
- 1.3. Edad: .....
- 1.4. Años de servicio trabajando en la universidad.....
- 1.5. Centro de costo (dependencia) en el que se encuentra actualmente.....
- 1.6. Cargo que desempeña.....
- 1.7. Trabaja con nombramiento: 1.7.1. SÍ (....)    1.7.2. NO (....)

**2. CONOCIMIENTO**

- 2.1. Indique el nivel de educación que usted tiene.
  - 2.1.1. Universidad incompleta (....)    2.1.2. Título universitario (....)
  - 2.1.3. Maestría (....)    2.1.4. Phd (....)
  - 2.1.5. Otro (....) (señale) .....

2.2. Indique la denominación de su último título obtenido.  
.....

2.3. Indique los 3 últimos cursos relevantes de capacitación que usted ha recibido desde el año 2015 hasta la fecha.

NOMBRE DEL CURSO	AÑO	ORGANIZADO POR	DURACIÓN
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

2.4. ¿Usted conoce con exactitud los indicadores de avance o de cumplimiento de la Planificación Estratégica 2015-2020?

- 2.4.1. Exactamente(....)    2.4.2. Parcialmente(....)    2.4.3. No conozco(....)

**3. EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

3.1. En forma general, las capacitaciones ejecutadas por la universidad que sirvieron como insumo para la ejecución del Plan Estratégico 2015-2020, fueron:

- 3.1.1. Excelentes (....)    3.1.2. Buenos (....)
- 3.1.3. Regulares (....)    3.1.4. Malos (....)
- 3.1.5. No hubo capacitación para ese fin(....)

Si la respuesta es (No hubo capacitación para ese fin). Continúe con la pregunta 4.1.

3.2. En relación a lo anterior, Usted consideraría que los temas de capacitación fueron:

- 3.2.1. En su totalidad apropiados para la ejecución del Plan Estratégico 2015-2020 (....)
- 3.2.2. Medianamente apropiados para la ejecución del Plan Estratégico 2015-2020 (....)
- 3.2.3. Sin aporte inmediato a la ejecución del Plan Estratégico 2015-2020 (....)

3.3. ¿Qué grado de EFECTIVIDAD tiene la comunicación en la ejecución del Plan Estratégico 2015-2020? Por favor marque con una (X) UNA alternativa.

- 3.3.1. Se me informa constantemente sobre la ejecución de la Planificación Estratégica (....)
- 3.3.2. Se me informa regularmente sobre la ejecución de la Planificación Estratégica (....)
- 3.3.3. A veces se me informa sobre la ejecución de la Planificación Estratégica (....)
- 3.3.4. Rara vez se me informa sobre la ejecución de la Planificación Estratégica (....)
- 3.3.4. Nunca se me informa sobre la ejecución de la Planificación Estratégica (....)

3.4. ¿El seguimiento a la Planificación Estratégica 2015-2020 es el adecuado?

- 3.4.1. Totalmente adecuado. (....)
- 3.4.2. Medianamente adecuado. (....)
- 3.4.3. No es adecuado. (....)
- 3.4.4. No existe (....)

**4. HABILIDAD Y ACTITUD**

4.1. ¿Cuál es el ámbito de las capacitaciones, que a usted le servirían para participar activamente en la ejecución del Plan Estratégico 2015-2020?

- 4.1.1. Para el diseño(....)
- 4.1.2. Para la planificación(....)
- 4.1.3. Para la ejecución y el control(....)
- 4.1.4. Ninguna de las anteriores(....)

4.2. ¿Cuáles son sus necesidades de capacitación, que a usted le servirían para ser participante activo y aportar en la ejecución del Plan Estratégico 2015-2020? Usted diría que sus necesidades de capacitación son en:

- 4.1.1. Planificación del Plan Operativo Anual (POA)                      SI(....) NO(....)
- 4.1.2. Comprensión y cumplimiento de metas e indicadores      SI(....) NO(....)
- 4.1.3. Conocimiento del Plan Anual de Contratación              SI(....) NO(....)
- 4.1.4. Evaluaciones mensuales en el logro de resultados        SI(....) NO(....)
- 4.1.5. Manejo del sistema integrado                                      SI(....) NO(....)
- 4.1.6. Leyes y políticas universitarias                                  SI(....) NO(....)
- 4.1.7. Otras(....) (Señale) .....

4.3. En relación a su experiencia en esta institución y en la participación activa de la planificación estratégica, es de interés saber el nivel de acuerdo ante las siguientes afirmaciones. Considerando que 5 es totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 es indiferente, 2 en desacuerdo y 1 es totalmente en desacuerdo.	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	ES INDIFFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	5	4	3	2	1
4.3.1 Capacitarse es una acción de superación personal.	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)
4.3.2. Capacitarme asegura mi puesto de trabajo en esta institución.	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)
4.3.3. Mi contribución a la planificación estratégica es tomada en cuenta.	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)
4.3.4. Como servidor público es mi obligación ser parte de la planificación estratégica.	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)
4.3.5. Los indicadores de evaluación institucional y de carrera son la base para la planificación estratégica.	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)

¡Gracias por su colaboración!

**Anexo 3.** Evidencia fotográfica de la aplicación de encuestas.

---

FOTOGRAFÍA NÚMERO 1: EN EL  
DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA  
FÍSICA DE LA UPEC



FOTOGRAFÍA NÚMERO 2: EN EL  
DEPARTAMENTO DE JEFATURA DE  
COMUNICACIÓN DE LA UPEC



FOTOGRAFÍA NÚMERO 3: EN RECTORADO DE  
LA UPEC



FOTOGRAFÍA NÚMERO 4: EN LA DIRECCIÓN  
ACADÉMICA DE LA UPEC



---

**Elaborado por:** Cuasquén Robinson

**Anexo 4. Años de trabajo tabulados**

---

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1-3 años	40	45
4-6 años	21	24
7-9 años	18	20
Más de 10 años	10	11
Total	89	100

---

**Fuente:** Encuesta aplicada**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson**Anexo 5. Nivel de educación tabulado**

---

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Título de grado	55	61.8
Maestría	28	31.5
Cursando la maestría	1	1.1
Otro	5	5.6
Total	89	100.0

---

**Fuente:** Encuesta aplicada**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson**Anexo 6. Tabulación de la pregunta 2.3 referente a cursos de capacitación**

---

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	62	69.7
No	27	30.3
Total	89	100.0

---

**Fuente:** Encuesta aplicada**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

**COMPARACIÓN DE EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE EJES  
ESTRATÉGICOS ENTRE LOS AÑOS 2015 Y 2016**

Formulario #001

EJE		CUMPLIMIENTO		CUMPLIMIENTO		OBSERVACIÓN		
ESTRATÉGICO		AÑO 2015		AÑO 2016		▲ Incremento ▼ Decremento		
NOMBRE	Q	%	Ptos.	%	Ptos.	▲ ▼	%	Ptos.
Investigación	1							
Vinculación	1							
Docencia	1							
Posgrado	1							
Gestión	1							
<b>N</b>	<b>5</b>	$\Sigma =$	<b>/ 5</b>	$\Sigma =$	<b>/ 5</b>			<b>Puntos diferenciales =</b>

**Elaborado por:** Cuasquén, Robinson



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL**  
**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING**

**ACTA**

**DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:**

**NOMBRE:** ROBINSON FABRICIO CUASQUEN MONTENEGRO      **CÉDULA DE IDENTIDAD:** 0401693965  
**NIVEL/PARALELO:** 10MO "A"      **PERIODO ACADÉMICO:** UBRE 2017-FEBRERO 2

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** "ANÁLISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI 2015-2020".

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:  
**PRESIDENTE:** MSC. FAUSTO GUILLERMO MONTENEGRO ARELLANO  
**LECTOR:** MSC. JEANETH LUCIA BASTIDAS GUERRON  
**ASESOR:** MSC. LUIS HOMERO VIVEROS ALMEIDA

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

**EDIFICIO DE AULAS:** 1      **AULA:** 110  
**FECHA:** lunes, 26 de marzo de 2018  
**HORA:** 15H00

Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa: 6,00  
2) Trabajo escrito: 2,50  
**Nota final de PRE DEFENSA: 9,00**

Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 25.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 15 días para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el      lunes, 26 de marzo de 2018

MSC. FAUSTO GUILLERMO MONTENEGRO ARELLANO  
**PRESIDENTE**

MSC. LUIS HOMERO VIVEROS ALMEIDA  
**TUTOR**

MSC. JEANETH LUCIA BASTIDAS GUERRON  
**LECTOR**

Adj.: Observaciones y recomendaciones