



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

**Establecer una propuesta de mejora a la gestión
administrativa de la gerencia de proyectos del
Vicerrectorado de Investigación de la UTPL.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Autor: Criollo Jaramillo, Juliana Elizabeth

Director: Pablo Tiberio, Vásquez Quiroz

LOJA

2023



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2023

Aprobación del director del Trabajo de Titulación

Loja, 08 de mayo de 2023

Doctora

Tania Torres

Directora de la maestría de Gestión de proyectos

Ciudad. -

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Titulación denominado: "Establecer una propuesta de mejora a la gestión administrativa de la gerencia de proyectos del Vicerrectorado de Investigación de la UTPL", realizado por Juliana Elizabeth Criollo Jaramillo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Magister

Pablo Tiberio Vásquez Quiroz

C.I.: 1706865951

Correo electrónico: ptvasquez1@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Juliana Elizabeth Criollo Jaramillo, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor (a) del Trabajo de Titulación denominado: Establecer una propuesta de mejora a la gestión administrativa de la gerencia de proyectos del Vicerrectorado de Investigación de la UTPL, de la maestría de Gestión de Proyectos, específicamente de los contenidos comprendidos en: análisis de problemática, marco teórico, metodología, propuesta de mejora ;y, conclusiones y recomendaciones, siendo Pablo Tiberio Vásquez Quiroz, director del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación con la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”, en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

Autor: Juliana Elizabeth Criollo Jaramillo

C.I.:1104489982

Correo electrónico: jecriollo@utpl.edu.ec

Dedicatoria

Dedico este trabajo con todo mi amor a mi esposo Javier y a mis hijos: Javier Fernando, Julián Fernando y Julieta Fernanda por su cariño y motivación para poder cristalizar este logro. A Mayra, mi mamá y a mi niño Pablo por ser mi fuente de inspiración y superación. Asimismo, a todas las personas que me apoyaron y me animaron a realizar este sueño.

Agradecimiento

Primero a Dios por brindarme la vida y el entusiasmo para cumplir esta meta. También a la Universidad Técnica Particular de Loja, al Vicerrectorado de Investigación y su Gerencia de Proyectos por la colaboración brindada, y muy especialmente al Mg. Pablo Vásquez por el tiempo dedicado a este trabajo.

Índice de contenido

<i>Aprobación del director del Trabajo de Titulación</i>	<i>II</i>
<i>Declaración de autoría y cesión de derechos</i>	<i>III</i>
<i>Dedicatoria</i>	<i>V</i>
<i>Agradecimiento.....</i>	<i>VI</i>
<i>Índice de contenido</i>	<i>VII</i>
<i>Índice de figuras.....</i>	<i>VIII</i>
<i>Índice de tablas</i>	<i>VIII</i>
<i>Resumen</i>	<i>1</i>
<i>Abstract</i>	<i>2</i>
<i>Capítulo uno.....</i>	<i>3</i>
<i>Análisis de la problemática.....</i>	<i>3</i>
1.1 Introducción.....	<i>3</i>
1.2 Problema de investigación	<i>4</i>
1.3 Justificación	<i>5</i>
1.4 Objetivos	<i>5</i>
1. 5 Contexto y análisis de la situación actual	<i>6</i>
<i>Capítulo dos</i>	<i>16</i>
<i>Marco teórico.....</i>	<i>16</i>
2.1 Procesos Administrativos.....	<i>16</i>
2.2 Elementos de un proceso	<i>16</i>
2.3 Herramientas de apoyo	<i>17</i>
2.4 Indicadores de Gestión.....	<i>20</i>
2.5 Características de los indicadores.....	<i>21</i>
2.6. Manual de funciones	<i>22</i>
2.7 Repositorio de datos	<i>22</i>
2.8 Importancia de la evaluación:.....	<i>23</i>
2.9 Estudio de caso:.....	<i>23</i>
2.10 Recopilación de datos.....	<i>24</i>
<i>Capítulo tres.....</i>	<i>26</i>
<i>Metodología</i>	<i>26</i>
3.1 Diseño muestral.....	<i>26</i>
3.2 Cálculo de la muestra.....	<i>27</i>

3.3 Resultados de la encuesta.....	28
Capítulo cuatro.....	35
Propuesta de mejora	35
4.1 Antecedente de la propuesta.....	35
4.2 Justificación.	35
4.3 Diseño de la estrategia.....	36
Conclusiones.....	39
Recomendaciones.....	40
Referencias	41
Anexos	44
Anexo I	44

Índice de figuras

Figura 1 Organización del Vicerrectorado de Investigación.	6
Figura 2 Orgánico Estructural Vicerrectorado de Investigación.	7
Figura 3 Organigrama Vicerrectorado de Investigación	8
Figura 4 Número total de proyectos iniciados en cada año.....	9
Figura 5 Número y tipo de proyectos por año.....	10
Figura 6 Número y tipo de trabajos de fin de titulación por año	11
Figura 7 Análisis FODA Gerencia de Proyectos del Vicerrectorado de Investigación	14
Figura 8 Frecuencia de uso de servicios	29
Figura 9 Calificación de los servicios	30
Figura 10 Tiempo de atención	31
Figura 11 Trámites que se deben agilizar	32

Índice de tablas

Tabla 1 Número y tipo de proyectos iniciados por año.....	27
Tabla 2 Población y muestra del estudio	28
Tabla 3 Conocimiento de los servicios de la Gerencia Proyectos.....	28
Tabla 4 Conformidad de la atención recibida	30
Tabla 5 Necesidad de mejora del servicio	31
Tabla 6 Atenciones a través de las secretarías de su facultad.....	32
Tabla 7 Procesos automatizados.....	33
Tabla 8 Acreditación presupuestaria	33

Resumen

La presente propuesta de mejora a los procesos administrativos de la Gerencia de Proyectos del Vicerrectorado Investigación de la UTPL, permitirá organizar adecuadamente la recepción de los requerimientos de los directores de proyectos y contar con la información necesaria para actualizar los procesos de la gestión operativa de esta unidad.

Además, se tiene como propósito fundamental sugerir una mejora a la gestión administrativa de los proyectos del Vicerrectorado de Investigación, para ello se plantea cuatro ejes temáticos que permitan una mayor comprensión de su forma actual de operar y su oportunidad de mejora.

En primer lugar, se describe como están operando ahora y el contexto en el que se desarrolla su gestión. En una segunda fase, se define el marco conceptual que servirá de sustento a la propuesta de mejora sugerida. Un tercer momento será el análisis y discusión de los datos, y la presentación de la propuesta de mejora. Finalmente, se plantea las conclusiones y recomendaciones que surgieron a partir del análisis de esta investigación.

Palabras clave: Procesos administrativos, gerencia de proyectos, modelo de gestión.

Abstract

The current proposal to improve the administrative processes of the Project Management Office of the UTPL's Research Vice-Rectorate, will allow to adequately organize the reception of the requirements of the project managers and have the necessary information to update the operational management processes of this unit.

Besides, the fundamental purpose is to suggest an improvement to the administrative management of the Research Vice-Rectorate projects, for this, four thematic axes are proposed, that allow a better understanding of its current way of operating and its opportunity for improvement.

At first, its current way of operating is described, as well as the context in which their management takes place. In a second phase, the conceptual framework that supports the suggested improvement proposal is defined. A third moment will be the data analysis and discussion, and the presentation of the improvement proposal. Finally, conclusions and recommendations that emerged from the analysis of this research are presented.

Keywords: administrative processes, project management, management model.

Capítulo uno

Análisis de la problemática

1.1 Introducción

La Gerencia de Proyectos del Vicerrectorado de Investigación (VI) tiene entre sus principales funciones la coordinación de los procesos contables y presupuestarios de los proyectos de investigación, innovación, vinculación y consultoría, así como la gestión de los fondos provenientes de la cooperación internacional y otras fuentes de financiamiento externo. Para cumplir con estas funciones se debe realizar una gestión administrativa-financiera ágil y oportuna que permita respaldar las actividades de los diferentes docentes, directores de proyectos de investigación, innovación, vinculación y consultoría. Sin embargo, se ha identificado algunas oportunidades de mejora en el servicio que ofrece la gerencia de proyectos del VI, con la finalidad de reducir los denominados cuellos de botella que podrían detener el flujo de los procesos administrativos, los mismos que le restan eficiencia y eficacia al momento de la ejecución de proyectos. En este contexto, se puede analizar aspectos como: informalidad en el despacho de trámites, incremento en los tiempos de atención de la gestión de trámites, deterioro de la imagen administrativa de la Gerencia de Proyectos, falta de actualización de políticas, instructivos, normas, falta de equipo tecnológico, exceso de requisitos y formatos para actualización de normativa.

Consecuentemente, se hace necesario determinar la problemática existente con el fin de proponer un modelo que dinamice y mejore la gestión de la oficina y se puedan obtener resultados que permitan mejorar el servicio de la oficina

Con esta visión general, el caso de estudio presente cubre las siguientes etapas de trabajo: En primer lugar, se realizó un levantamiento de información, tomando como punto de

partida aquellos usuarios que de primera mano necesitan los servicios de la Gerencia de Proyectos, sean estos: docentes, investigadores, personal administrativo, estudiantes (becarios de investigación y tesis), así como entidades de cooperación externas nacionales e internacionales con las que la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) mantiene relaciones interinstitucionales.

Todo este grupo de estudio proporcionó los datos referenciales, que permitieron realizar las primeras acciones de evaluación del estado actual del servicio que ofrece la Gerencia de proyectos del VI. Asimismo, dentro de este estudio se analizó los resultados obtenidos con el levantamiento de la línea base anteriormente mencionada y se procedió a ir diseñando la mejor estrategia que permita elegir la ruta óptima que conlleve al cumplimiento de los objetivos planteados. Otra parte importante que también es necesario evidenciar en este trabajo, es la explicación de la metodología empleada para llegar a determinar las variables que proporciona la base de esta propuesta de mejora administrativa. Finalmente, se llegó al establecimiento de las conclusiones y recomendaciones que resultaron del planteamiento del problema y de encontrar las posibles soluciones, que es el propósito fundamental de esta investigación.

1.2 Problema de investigación

La Gerencia de Proyectos perteneciente al Vicerrectorado de Investigación da soporte de carácter administrativo a todos los proyectos de investigación, innovación, vinculación y consultorías, de los cuales son parte el personal docente, alumnos, técnicos. Este acompañamiento se caracteriza por dar cumplimiento a los compromisos que estos adquieren ya sea con la misma UTPL o con los diferentes organismos o entidades financiadoras. Sin embargo, se ha identificado algunas falencias dentro del servicio. En este contexto, existen algunos aspectos relevantes que puede ser potencialmente entes de mejora tal como:

- Informalidad en el despacho de trámites,
- Incremento en los tiempos de atención de la gestión de trámites,
- Deterioro de la imagen administrativa de la Gerencia de Proyectos,
- Falta de actualización de políticas, instructivos, normas, etc.
- Falta de equipo tecnológico,
- Exceso de requisitos y formatos para actualización de normativa.

1.3 Justificación

La Gerencia de Proyectos del Vicerrectorado de Investigación tiene a su cargo varias funciones ya descritas anteriormente, por lo tanto, su gestión debe ser eficiente para que los proyectos internos y externos mantengan la fluidez que requiere una institución que se encuentra inmersa en el desarrollo de la investigación.

En este sentido, para dar cumplimiento con estos propósitos de servicios de buena calidad es necesario una administración oportuna que sea el apoyo que necesitan los directores de proyectos.

Sin embargo, algunas actividades que maneja la oficina no han cumplido con la finalidad de ser ágiles en su trámite, lo que ha retrasado en muchos casos el cronograma de trabajo y consecuentemente se ha visto inconvenientes en los objetivos de los diversos proyectos. En este contexto; es necesario un análisis de la problemática existente con el fin de proponer un modelo que dinamice y mejore la gestión de la oficina y se puedan obtener resultados a corto plazo.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

- Establecer una propuesta de mejora a la gestión administrativa de la Gerencia de Proyectos del Vicerrectorado de Investigación de la UTPL.

1.4.2 Específicos

- Identificar los posibles cuellos de botella que enfrentan los procesos administrativos.
- Proponer una alternativa para mejorar los procesos administrativos.

1.5 Contexto y análisis de la situación actual

Según la Estructura Académica y de Investigación (2012) el Vicerrectorado de investigación se creó con la finalidad de promover y organizar los programas y proyectos de investigación atendiendo a las prioridades establecidas por el plan estratégico de la UTPL, así como promover la transferencia de conocimiento y establecer las políticas para la extensión universitaria.

Asimismo, se estableció una estructura que permite la funcionalidad de esta entidad universitaria de acuerdo con la figura 1.

Figura 1
Organización del Vicerrectorado de Investigación.



Fuente: Estructura Académica y de Investigación (2012)

En el año 2020 se actualizó el orgánico del Vicerrectorado de Investigación según consta en la figura 2.

Figura 2
Orgánico Estructural Vicerrectorado de Investigación.



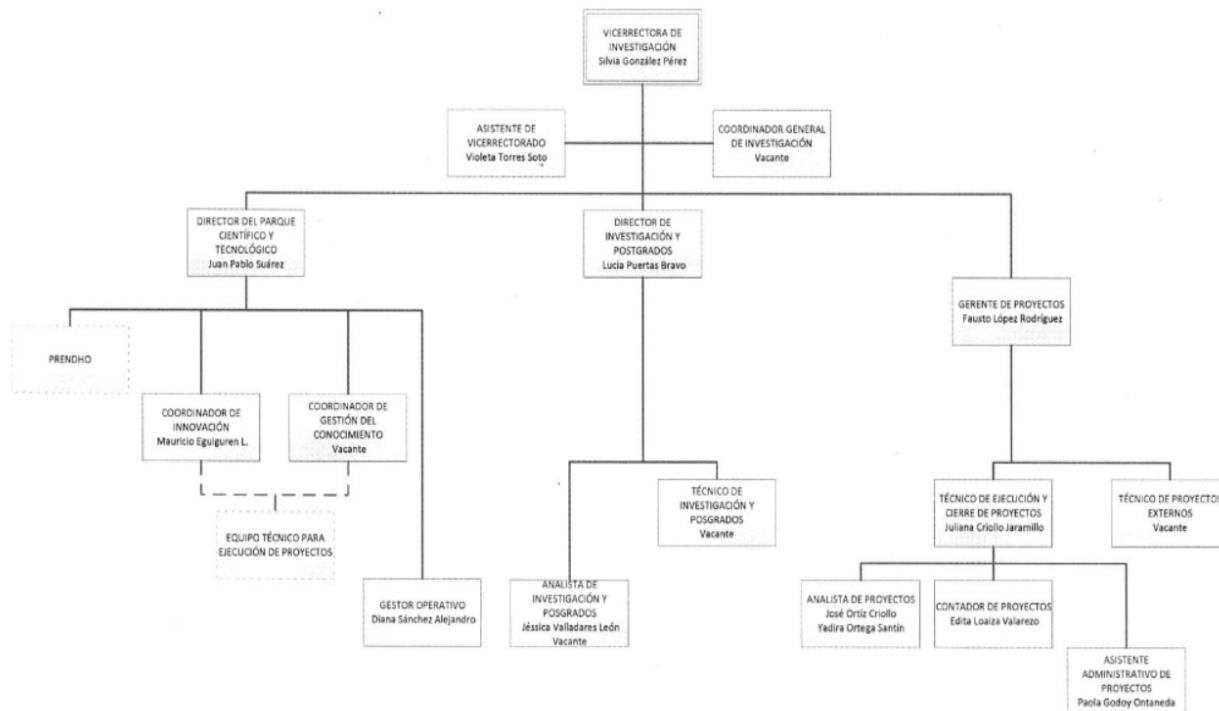
Nota. Estructura Académica y de Investigación (2020)

En este sentido, las funciones actuales del Vicerrectorado de Investigación se recopilan en promover y organizar los programas y proyectos de investigación atendiendo a las prioridades establecidas por el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, impulsar la innovación y la generación de emprendimientos y finalmente, promover la generación de nuevo conocimiento, su aplicación y transferencia.

Desde la Gerencia de Proyectos se debe: a) Fomentar la formulación, evaluación y aprobación de proyectos de I+D+i en la comunidad universitaria, b) Supervisar el seguimiento técnico y acompañamiento de proyectos de investigación, innovación, vinculación y consultoría, c) Coordinar los procesos contables y presupuestarios de los proyectos de investigación, innovación, vinculación y consultoría, d) Tutelar la gestión, ejecución y evaluación de los proyectos investigación, innovación y de consultoría.

El personal que labora en la Gerencia de Proyectos soy 6 personas según corresponde a lo descrito en el organigrama aprobado en el año 2021, y se recoge en la figura 3.

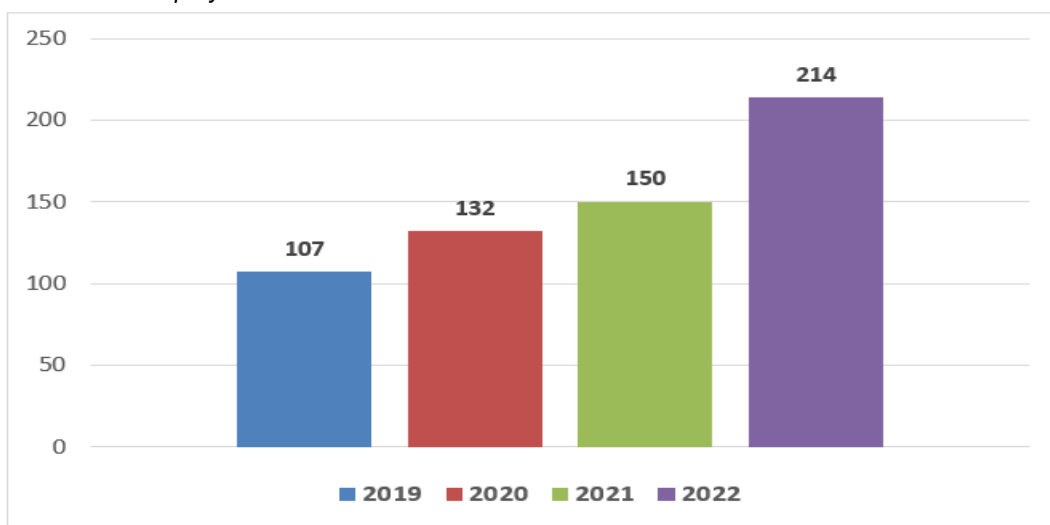
Figura 3
Organigrama Vicerrectorado de Investigación



Nota: Dirección de Recursos Humanos (2021).

A lo largo de estos años existe un notable crecimiento en el número de proyectos que se ejecutan desde la Gerencia, lo que conlleva tener una mayor demanda de atenciones a las diferentes gestiones de ejecución presupuestaria y trámites de administrativos que realizar.

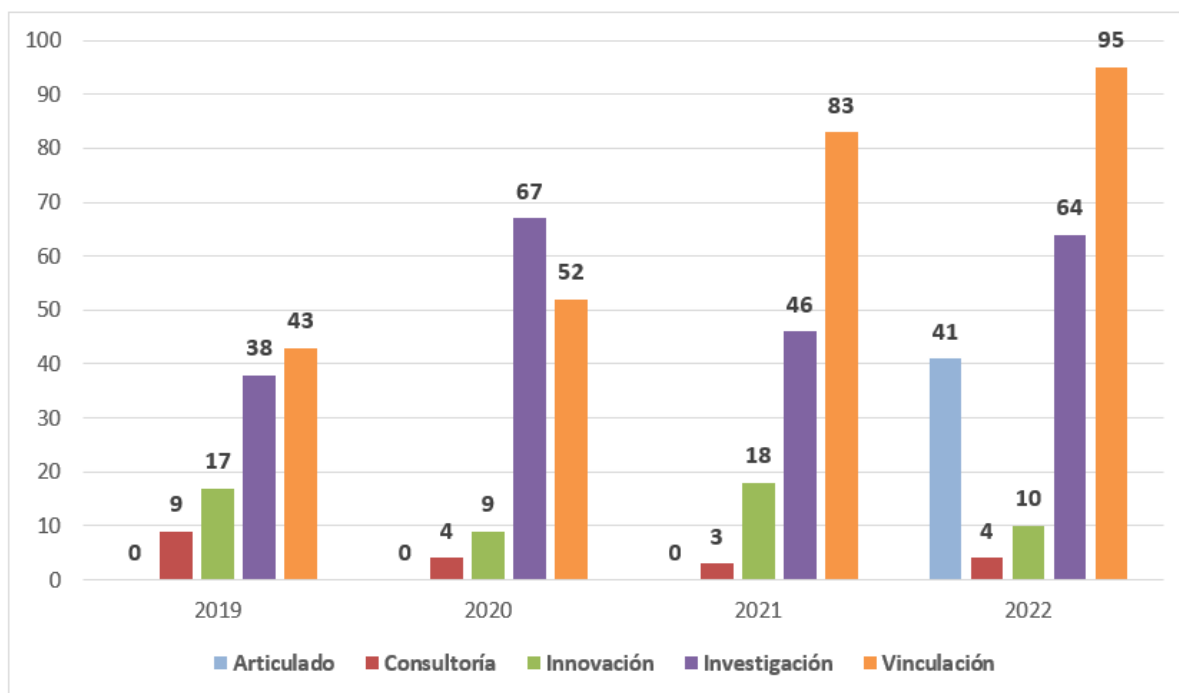
Figura 4
Número total de proyectos iniciados en cada año



Esta dependencia Universitaria se encarga de la ejecución financiera de los proyectos de financiamiento propio o interno, así como también aquellos de financiamiento externo, es decir; cuyos fondos provengan de diferentes fuentes de financiamiento pudiendo ser organismos nacionales e internacionales.

Por otra parte, de acuerdo con el tipo de proyectos del histórico que se refleja en la figura 4, demuestra el incremento de proyectos a lo largo del tiempo. Mientras que el personal asignado en esta oficina se mantiene en número y funciones, por lo que en los últimos tiempos se detecta un mayor tiempo de respuesta a los diferentes requerimientos de los directores de proyectos como de las diferentes dependencias Universitarias que requieren atención e información de la Gerencia de Proyectos.

Figura 5
Número y tipo de proyectos por año

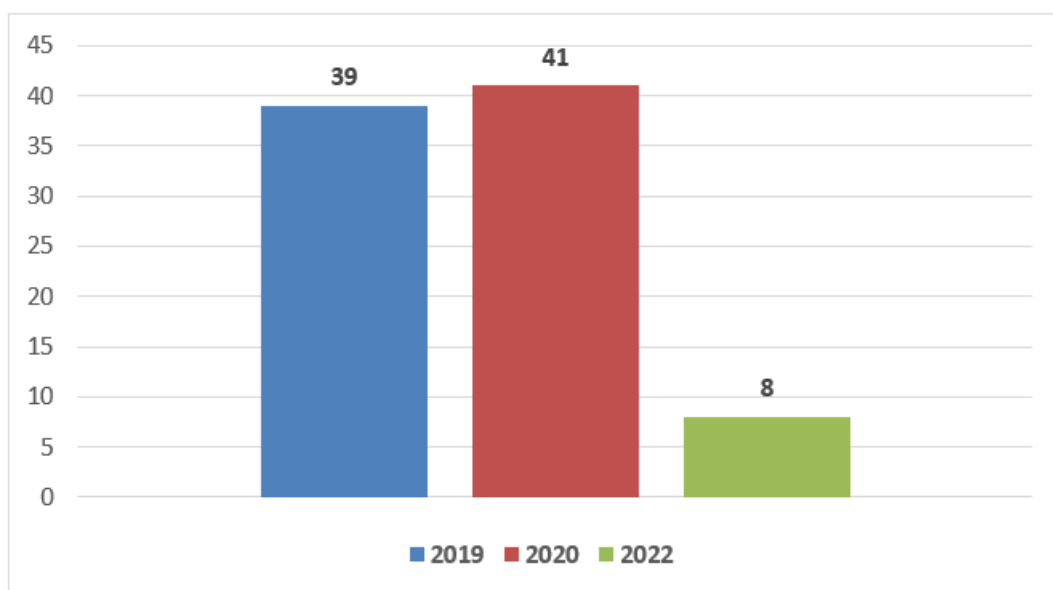


Adicionalmente, en la Gerencia de Proyectos desde el año 2019 se tiene la responsabilidad en la ejecución y asignación de fondos para los Trabajos de Fin de Titulación de Grado y Posgrado, que respondan y sean seleccionados de acuerdo con la rúbrica de la convocatoria interna anual de financiamiento establecida por la Dirección de Investigación y Posgrados para tal efecto.

En la figura 6, se puede evidenciar el número de Trabajo de Fin de Titulación (TFT) que a lo largo de los años desde el 2019 al 2022 se han ejecutado.

Las actividades principales que conllevan este proceso constan la gestión de aprobación del presupuesto.

Figura 6
Número y tipo de trabajos de fin de titulación por año



De igual manera para complementar la situación por la que atraviesa la Gerencia de Proyectos del VI, es importante tener la visión de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para ello se aplicó el análisis mediante un FODA.

1.5.1 Análisis FODA

El presente análisis permite determinar algunos puntos claves para tener una visión global de cómo está la Gerencia.

1.5.1.1 Fortalezas. A continuación, se detalla aquellos aspectos que favorecen al desarrollo de un buen trabajo que brinda la oficina, estas son:

- Experiencia del personal:

La Gerencia de Proyectos está conformado por un equipo de 6 personas, todas ellas cuenta con título de tercer nivel y en su mayoría de cuarto nivel. Además, el personal se encuentra en permanente capacitación en los diferentes temas de interés y de su desempeño cotidiano.

- Cercanía con los usuarios de nuestros servicios:

El buen trato dentro del respeto y cordialidad que se mantiene con los directores de proyectos y demás miembros de los equipos de investigación.

- **Infraestructura:**

Se cuenta con espacios físicos que brindan las facilidades para el funcionamiento de la gerencia, así también de todo el equipo mobiliario que da comodidad al equipo que opera.

- **Recursos tecnológicos:**

Se cuenta con el respaldo de la Dirección General de Tecnologías de la Información y Transformación Digital de la UTPL, quienes proveen el soporte tecnológico, así como los recursos y personal calificado para solventar las necesidades informáticas.

- **Apoyo institucional:**

Se cuenta con el apoyo del personal del Vicerrectorado Administrativo, Procuraduría Universitaria y demás instancias académicas, que ejercen un soporte profesional para que los procesos administrativos sean llevados de manera eficiente.

1.5.1.2 Oportunidades. Se tiene algunas ventajas que potencian esta oficina tales como:

- **Expansión:**

La Gerencia de Proyectos debido a la gran cantidad de proyectos que recibe anualmente necesita cubrir con una mayor cantidad de personal la ejecución de trámites.

- **Plan de mejora institucional:**

El proceso evaluativo de la oficina de Gestión de proyectos permitirá tener un modelo de optimización que podrá ser implementado en otras dependencias universitarias con la finalidad de mejorar el servicio de atención.

- Oficina única de trámites:

Al ser la única ventanilla activa en la recepción de trámites de proyectos, es importante fortalecer todos los procesos a través de un estudio que mejore cada una de las acciones.

1.5.1.3 Debilidades. Por otra parte, se tiene algunas falencias que deben ser mejoradas tales como:

- Comunicación:

Al no tener un solo canal de recepción de trámites, algunos procesos suelen confundir su propósito, lo que hace que su ejecución pueda ser demorada y pedir el efecto que requiere.

- Limitación de recurso humano
- Al existir un gran volumen de trámites y el creciente número de proyectos, el personal que labora en esta dependencia no es suficiente para cubrir los plazos que requiere cada trámite.

1.5.1.4 Amenazas. En este punto hay que tener mucha precaución con algunos aspectos tales como:

- Cambio de políticas gubernamentales:

El constante ajuste en las políticas públicas provoca en muchos procesos desactualizaciones en diversos rubros, por lo al trabajar con entidades públicas se puede caer en retrasos por los cambios o actualizaciones de nuevas políticas.

- Deserción de miembros del equipo de trabajo:

Debido a la carga laboral que supone en tiempo y trabajo, puede que algún miembro que conforma la oficina opte por no continuar ejerciendo su función y esto provoque graves retrasos en los procesos.

- Desinterés de los directores de proyectos:

En la gestión administrativa los directores no asumen de manera responsable la dirección de proyectos, actuando bajo la premisa de la supuesta complejidad que supone el manejo de recursos administrativos y humanos.

Una vez realizado el respectivo análisis, tomando en consideración cada uno de las ventajas y desventajas presentadas en la Oficina de gestión de proyectos, se tiene un marco de referencia para comenzar a trabajar en un posible campo que permita mejorar los procesos.

Figura 7
Análisis FODA Gerencia de Proyectos del Vicerrectorado de Investigación



En consecuencia, para lograr cumplir con los objetivos planteados es importante potenciar todas las fortalezas y tomar en cuenta aquellas amenazas y debilidades. Considerando el primer objetivo estos resultados nos permiten analizar uno a uno los procesos y verificar el alcance de su cumplimiento. Por otra parte, en el segundo objetivo es importante tomar en cuenta todas las debilidades para detectar

los cuellos de botella que enfrentan los procesos administrativos. Asimismo, dentro de este mismo análisis se puede evaluar los tiempos de ejecución y capacidad de respuesta de cada proceso frente a las desventajas en las que está incurriendo. Finalmente, realizada una evaluación más consolidada, se puede proponer el plan modelo de mejoras para los procesos administrativos de la Gerencia de Proyectos de la UTPL.

Capítulo dos

Marco teorico

2.1 Procesos Administrativos

Los procesos administrativos usualmente, son aquellas funciones que, de forma secuencial, impactan de forma positiva a la empresa haciendo uso efectivo de sus recursos.

De acuerdo con Chávez (2020) En términos generales, se puede deducir que la gestión administrativa realizada de manera apropiada en las empresas puede mejorar la calidad de su gestión y productividad, de igual modo, puede aportar solución en cuanto al manejo de la unidad al establecer metas claras, así como también el mejor uso de los recursos disponibles, todo lo cual tiende a lograr el mejor resultado económico posible en las unidades de producción (p.24)

Según Fonseca (2021) La gestión administrativa es la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados. Es la manera más eficiente y económica posible, se trata siempre de escoger las acciones en función de los resultados que se espera obtener y de los medios de que se dispone; es decir, de asegurar la utilización óptima de los recursos. (p.11)

Bajo esta perspectiva, los procesos administrativos son fundamentales para el desarrollo efectivo de una empresa cualquiera que sea su carácter de servicio. En este contexto dentro de una institución educativa, sería un aspecto fundamental, que estos procesos funcionen de tal manera que tanto los recursos económico y sobre todo humanos tenga una función preponderante en cuanto a su optimización.

2.2 Elementos de un proceso

Según Durán (2013), estos elementos son esenciales para el desarrollo de un proceso administrativo. Usualmente se consideran los siguientes pasos:

1. La planeación
2. La organización
3. Dirección
4. El control
5. Integración de personal

En este contexto Bueno (2018) propone su punto de vista y define que la planeación debe ser precisa, con objetivos específicos, delimitados en cantidad y tiempo, por otra parte, define la organización como la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos. Bajo esta perspectiva, la dirección es el camino para lograr los objetivos con el personal que se dispone. En cuanto al control, su función radica en la verificación de las actividades. Finalmente, en la integración de personal se pone énfasis a quienes lideran el proceso administrativo, y también analiza los puestos en la empresa para satisfacer las necesidades de los colaboradores.

Estos pasos y sus definiciones, ya nos marcan una estructura organizacional que permite dar una jerarquía y un orden a las diferentes funciones que tendrá un proceso administrativo desde su constitución, para luego ser implementado y ejecutado según la necesidad que se desprenda del análisis del problema.

2.3 Herramientas de apoyo

Otro aspecto importante es contar no solo con las técnicas y los elementos, sino que también es importante tener las herramientas para poder tener una gestión administrativa eficiente. Para Villamil (2010) "Las herramientas administrativas son indispensables para desarrollar una planificación adecuada y ordenar, controlar, registrar y supervisar las actividades de mantenimiento", por otra parte, Toro (2017), menciona que es una herramienta de apoyo del sistema administrativo, es el control de Gestión que se estructura de acuerdo con los siguientes procesos o fases:

1. Planeación del sistema a controlar,
2. Identificación de áreas claves,
3. Variables y procesos críticos,
4. Diseño del sistema de indicadores,
5. Diseño del o de los instrumentos de control,
6. Diseño de la presentación de la información,
7. Implantación del sistema de control.

Continuando en este análisis Tobón (2013) nos indica que: “Las organizaciones, con el fin de optimizar sus procesos de gestión hacen uso de algunas herramientas gestión, las cuales son todos aquellos sistemas, aplicaciones, controles, soluciones y metodologías que ayudan a la gestión de una empresa mediante la organización, dirección, planificación y control.”. Asimismo, nos indica 25 herramientas que se implementan de manera más frecuente, estas son:

1. Balancead scorecard (BSC): herramienta de gestión que consiste en un sistema de control basado en un software que permite medir, a través de indicadores, el desempeño global de una empresa.
2. Benchmarking: puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones.
3. Reingeniería de procesos: implica el rediseño radical de los principales procesos de la organización, con el fin de lograr mejoras dramáticas en los tiempos de ciclo, productividad y calidad.
4. Administración del cambio de los programas: permiten a empresas controlar la instalación de nuevos procesos para mejorar la realización de los beneficios del negocio
5. Competencias básicas: son habilidades que permiten a las empresas u organizaciones entregar un valor único al cliente.

6. Administración de relaciones con el cliente (CRM): es una estrategia empresarial, que se enfoca en la satisfacción del cliente.
7. Segmentación de clientes: es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes u homogéneas.
8. Herramientas y reglas de decisión: permite a las compañías organizar el proceso de toma de decisiones mediante el establecimiento de roles y responsabilidades claros.
9. Corte de personal (Downsizing): consiste en el recorte de personal con el objetivo de reducir costos y en miras de aumentar la rentabilidad.
10. Administración del riesgo de la empresa (EMR): es un conjunto de acciones llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, destinado a identificar acontecimientos eventuales.
11. Administración del conocimiento: desarrolla sistemas y procesos con el fin de adquirir y compartir activos de propiedad intelectual.
12. Fusiones y adquisiciones: se refieren a la combinación y adquisición de otras compañías, así como de otros activos.
13. Misión y visión: Se entiende la misión como la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace y a quién sirve con su funcionamiento.
14. . Innovación abierta: es una herramienta que aplica los principios de “libre comercio”,
15. Outsourcing (subcontratación o tercerización): es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato.
16. Modelo de optimización de precios: son programas matemáticos que calculan la variación de la demanda con diferentes niveles de precios.
17. Creación de prototipos: es el método más efectivo y con menor costo para diseñar y probar una posible innovación.
18. Gestión de la calidad total (TQM): es un enfoque sistemático para la mejora de la calidad, que se relaciona con las especificaciones de productos y servicios para el desempeño del cliente.

19. Administración de la cadena de suministro: sincroniza los esfuerzos de todas las partes; proveedores, fabricantes, distribuidores, vendedores, clientes, y así sucesivamente; que participan en el cumplimiento de las necesidades del cliente.
20. Planeación estratégica: es un proceso integral para la determinación de lo que una empresa está interesada en convertirse y el mejor modo de lograr ese objetivo.
21. Alianzas estratégicas: son acuerdos entre empresas en las que cada uno compromete recursos para lograr un conjunto común de objetivos.
22. Programas en medios sociales: permiten a los individuos y organizaciones interactuar con sus empleados, amigos, clientes y socios por vía electrónica a través de una amplia gama de dispositivos.
23. Centros de servicio compartidos (CSC): reducen costos mediante la consolidación de una o más operaciones de back-office utilizadas por varias divisiones de la empresa en una operación compartida, como finanzas, tecnología de información, servicio al cliente y recursos humanos.
24. Planificación de escenarios: permite a los ejecutivos explorar y prepararse para varios futuros alternativos.
25. Administración de la lealtad y fidelidad: aumenta los ingresos de un negocio y los beneficios, ayuda a mejorar la retención entre sus clientes, empleados e inversores.

2.4 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son actividades cuyo objetivo es el aseguramiento de los resultados positivos dentro de un proceso o proyecto. En este contexto, para Pérez (2013) un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

De acuerdo con Cruz (2007) señala que los indicadores de gestión son signos vitales dentro de una organización, y el monitoreo permanente permite establecer las

condiciones y por ende identificar la diferente problemática que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Asimismo, en la organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos brinden información sobre: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, etc.

2.5 Características de los indicadores.

Los indicadores poseen características que permiten su uso y manejo de manera efectiva. Es así que para Matiz (2010) estas características deben estar relacionados con los objetivos de la compañía, además deben ser medibles mediante un instrumento o fórmula que relacione sus componentes, también debe ser relevante, tanto para la empresa como para quien responde por él, y disponibles a tiempo.

Por otra parte, Cifuentes (2018) propone que los indicadores deben tener:

- a. Pertinencia: Es decir, que tenga referencia a los productos y procesos que se desarrolla en la institución.
- b. Independencia: No debe considerar factores externos tales como las situaciones gubernamentales.
- c. Costo: La elaboración del indicador debe estar dentro de un presupuesto razonable.
- d. Confiabilidad: Debe tener un alto grado de confianza, independiente de quien lo realice.
- e. Simplicidad: Claro, sin aspectos complejos.
- f. Oportunidad: Dependiendo de la necesidad debe generarse en el momento correcto.
- g. No redundancia: No caer en la repetición.
- h. Focalizado en áreas controlables: Se debe utilizar en áreas que necesitan un mejor manejo o se encuentran bajo problemática.
- i. Participación: En la elaboración del indicador debe contar con la participación de todos los colaboradores.
- j. Disponibilidad: Deben ser los datos para la elaboración del indicador de fácil acceso.

- k. Sensibilidad: El indicador debe tener la capacidad de identificar los cambios en las variables con respecto al tiempo.

2.6. Manual de funciones

En este apartado vamos a revisar la importancia que las distintas responsabilidades y funciones que tienen los miembros de una empresa. Para Santibáñez (2011) un manual de funciones es un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y “la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente. Será elaborado basándose en los respectivos procedimientos, sistemas y normas de la organización”

Concretamente, se lo puede definir también como una versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización. El propósito fundamental del manual es el de instruir a los miembros que componen la organización sobre los distintos aspectos antes mencionados.

Bajo esta misma perspectiva Arévalo (2009), lo conceptualiza como un documento que complementa a las funciones del manual de calidad, es decir que describe las actividades de quién y cómo se las va a realizar dentro de la organización.

2.7 Repositorio de datos

Es importante una vez que se haya recabado toda información que se obtuvo con los elementos, herramientas, etc. poder almacenar la información para luego ser analizados. En este aspecto se debe tomar en cuenta esta importancia. De acuerdo con Tediari (2013), en la actualidad los repositorios de documentos digitales progresivamente se van convirtiendo en los que numerosas organizaciones almacenan y organizan el resultado de sus actividades académicas, científicas y administrativas. Asimismo, menciona que: “Después de relevar información importante, esta se replica para la consolidación de un

Repositorio de Documentos Administrativos (RDA), que permita a una organización o institución gestionar la información administrativa de cualquier naturaleza en forma electrónica y almacenarla en un formato determinado”.

Para continuar con este análisis Barton (2004) menciona que “Un Repositorio Institucional es una base de datos compuesta de un grupo de servicios destinados a capturar, almacenar, ordenar, preservar y redistribuir la documentación académica de la Universidad en formato digital”.

2.8 Importancia de la evaluación:

La evaluación de proyectos conlleva una esencial importancia en la toma de decisiones y proyecciones futuras, para Villareal (2018) “Evaluar permite optimizar recursos con base en evidencia concreta. Tanto en la planificación como en la ejecución de un proyecto, la evaluación facilita la generación de intervenciones con mayores grados de eficiencia y eficacia”. Asimismo, nos indica que, según la Organización Mundial del Trabajo, la evaluación se convierte en una herramienta de aprendizaje organizacional, permitiendo que se aumente la eficiencia y la eficacia.

2.9 Estudio de caso:

De acuerdo con López (2013) un estudio de caso permite al investigador conocer una realidad, siendo una de las técnicas más utilizadas tomando la observación y la aplicación de cuestionarios, aunque podemos encontrar otros métodos dependiendo de la disciplina en la que se realice esta investigación.

Existen algunas fases donde se describe la importancia del caso de estudio, es por ello por lo que Jiménez (2012) nos propone lo siguiente:

- La selección y definición del caso: Aquí se selecciona el caso apropiado y se lo define además se debe identificar los ámbitos en los que es relevante el estudio.
- Elaboración de una lista de preguntas: Cuando se definió el problema, es necesario realizar un conjunto de preguntas para guiar al investigador en la recolección de datos.
- Localización de las fuentes de datos: Los datos se obtienen mirando, preguntando o examinando. Aquí se debe seleccionar el campo o sujeto a investigar.
- Análisis e interpretación: El objetivo es examinar la información recopilada durante la fase de campo y establecer relaciones causa-efecto tanto como sea posible respecto de lo observado. Tras establecer una correlación entre los contenidos y los personajes, tareas, situaciones, etc., de nuestro análisis; cabe la posibilidad de plantearse su generalización o su exportación a otros casos.
- Elaboración del informe: Se debe describir de manera ordenada los eventos y situaciones más relevantes. Además, se debe explicar cómo se ha conseguido toda la información.

2.10 Recopilación de datos

La recopilación de datos es un aporte fundamental en la elaboración de la propuesta, ya que nos permite analizar la posición de la gerencia de proyectos en el desarrollo de las actividades y su grado de aporte al cumplimiento de objetivos de los diversos proyectos tanto internos como externos que manejan los docentes de la UTPL.

En esta investigación los datos serán recolectados bajo dos métodos como son: encuesta y entrevista.

De acuerdo con Torres (2020) la encuesta constituye el término medio entre la observación y la experimentación. En ella se pueden registrar situaciones que pueden ser observadas y en ausencia de poder recrear un experimento se cuestiona a la

persona participante sobre ello. En este contexto también la encuesta es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc.

Se puede enumerar las características y ventajas que tiene una encuesta con el fin de justificar el uso en este proyecto tales como:

1. Observación indirecta acerca de los acontecimientos que se requiere investigar.
2. Permite una aplicación masiva.
3. Hace posible que la investigación llegue a los aspectos subjetivos de los miembros que están encuestados.

En este contexto, para la realización de este trabajo se aplicó una encuesta donde se obtuvo resultados que nos permiten tener una perspectiva de lo que hasta el momento se tiene como línea base.

Esta encuesta consta de varias preguntas que pretenden conocer de cerca la percepción de los usuarios de los servicios que ofrece la Gerencia de Proyectos. El grupo designado para aplicar la misma constó de: docentes investigadores, con el rol de directores de proyectos iniciados en el año 2022 y que por sus características pertenecen a la Dirección General de Vinculación y del Vicerrectorado de Investigación

Después de las consideraciones teóricas, y con el mejor criterio del investigador se diseñó y aplicó la encuesta, conforme consta en el Anexo I.

Capítulo tres

Metodología

El presente trabajo de investigación se consideró bajo la aproximación de un estudio de caso dado que su desarrollo se fundamenta en el que hacer de la Gerencia de Proyectos de Investigación de la Universidad Técnica Particular de Loja, para ello el diseño utilizado en el estudio fue tanto de carácter documental como de campo, así para el primero se consideró el levantamiento de información de tipo exploratorio donde se consolido los datos históricos del año 2022, de los proyectos ejecutados desde la Gerencia de Proyectos del Vicerrectorado de Investigación, también se contó con la revisión de contenidos.

Dentro de la parte de campo se utilizó una encuesta para obtener la información primaria, misma que fue aplicada a los docentes directores de proyectos iniciados en el último año 2022, lo que permitió obtener información para determinar el nivel de satisfacción con relación a los servicios ofrecidos por la Gerencia de Proyectos y su gestión. Esta información aportará a evaluar el estado actual de los procesos administrativos de esta dependencia y su propuesta de mejora en la recepción de las solicitudes.

3.1 Diseño muestral

El tipo de muestreo utilizado en el estudio es el aleatorio simple, determinándose como la población de estudio, a todos los docentes que han dirigido al menos un proyecto desde la Gerencia de Proyectos del Vicerrectorado de Investigación durante el periodo de tiempo seleccionado, siendo la población total para la presente investigación 214 personas, siguiendo lo detallado en la tabla 1.

Tabla 1
Número y tipo de proyectos iniciados por año

Tipos de proyectos	2022
Articulado	41
Consultoría	4
Innovación	10
Investigación	64
Vinculación	95
TOTAL	214

3.2 Cálculo de la muestra

Para la determinación de la muestra se aplicó la fórmula de muestra cuantitativa y nos permitió determinar la cantidad de docentes a ser encuestados.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En dónde:

N = tamaño de la población: 214,00

Z = nivel de confianza: 95% con su factor estadístico 1,96

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada: 50%

Q = probabilidad de fracaso: 50%

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción (5%))

Tabla 2
Población y muestra del estudio

Población	total	docentes	Tamaño de la muestra
directores			
	214		139

3.3 Resultados de la encuesta

El manejo y organización de la información se realizó mediante técnicas de estadística descriptiva apoyadas por los programas de software Excel y SPSS, para posteriormente se realizar un análisis deductivo de la misma con el fin de inferir los elementos concretos que puedan afectar el nivel de satisfacción de los directores de proyectos.

3.3.1. *Conocimiento de los servicios que brinda la Gerencia de Proyectos del Vicerrectorado de Investigación.*

De las personas encuestadas en el presente estudio destaca un 57% que si tiene conocimiento de los servicios que brinda la Gerencia de Proyectos del Vicerrectorado de Investigación. Sin embargo; el restante 43% no conoce los servicios, es por ello que vemos la necesidad de dar mayor presencia y difusión de la oficina y sus servicios.

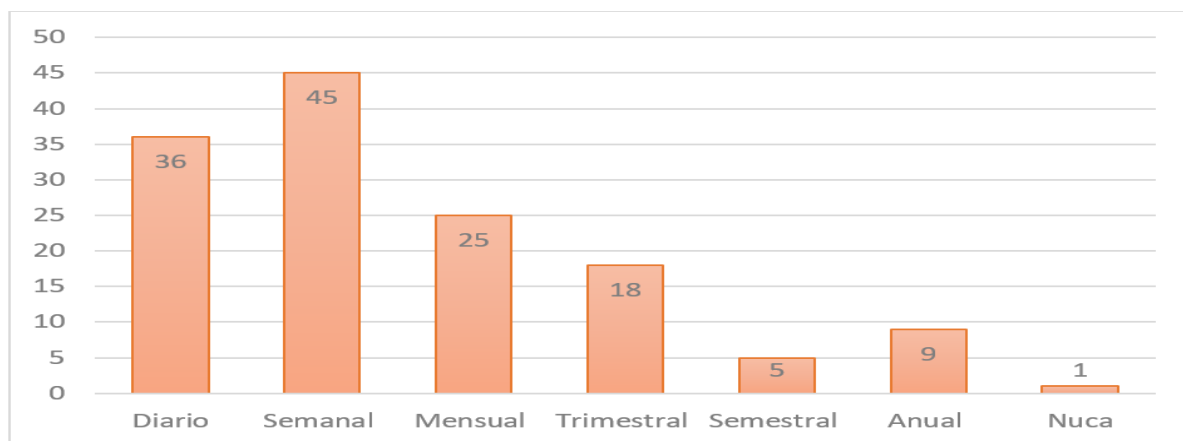
Tabla 3
Conocimiento de los servicios de la Gerencia Proyectos

	Respuesta	Porcentaje (%)
SI	79	57%
NO	60	43%
TOTAL	139	100%

3.3.2 Frecuencia con la que utiliza nuestros servicios.

Del total de las personas encuestadas en el presente estudio, 36 manifiestan que diariamente requieren nuestros servicios, por otra parte, 45 indican que requieren semanalmente por lo que; podemos interpretar la necesidad constante de atención que requieren los directores de proyectos vigentes para la ejecución del presupuesto del proyecto.

Figura 8
Frecuencia de uso de servicios



3.3.3 Conformidad con la atención recibida por parte del personal de la Gerencia de Proyectos.

Un 54% de los encuestados manifiestan no estar de acuerdo con la atención recibida por parte de la Gerencia de Proyectos, es por ello que, se identifica una oportunidad de mejora de los servicios.

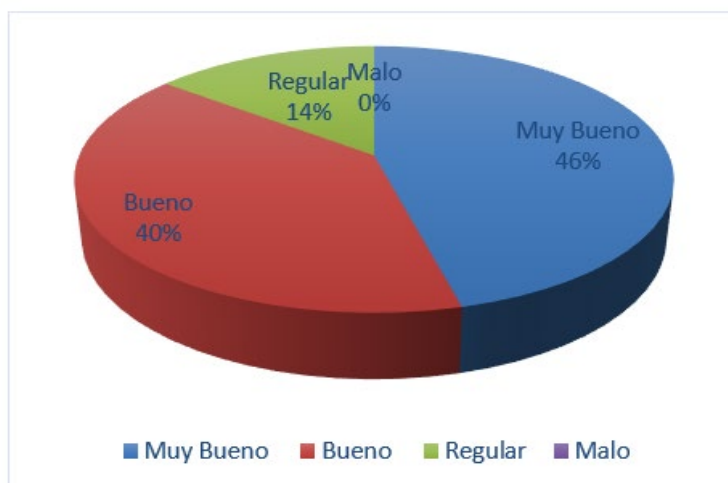
Tabla 4
Conformidad de la atención recibida

	Respuesta	Porcentaje (%)
SI	64	46%
NO	75	54%
TOTAL	139	100%

3.3.4 Calificación de los servicios que brinda la gerencia de proyectos.

En el mismo sentido se realizó un análisis de percepción de los servicios que brinda la Gerencia, mismo que se muestra en la siguiente figura:

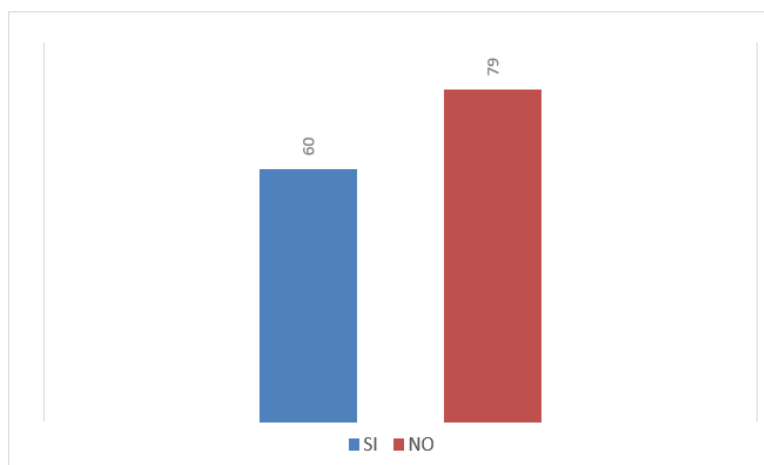
Figura 9
Calificación de los servicios



3.3.5 Tiempo de atención de sus requerimientos adecuado.

De igual manera se levantó información respecto al tiempo de atención de los requerimientos conforme consta en la figura 9, 79 personas manifiestan que nos es el adecuado.

Figura 10
Tiempo de atención



3.3.6 Necesidad de mejora en el servicio que se ofrece la Gerencia de Proyectos.

De acuerdo con la información obtenida, un 55% manifiesta la necesidad de mejorar en el servicio de la Gerencia de Proyectos, mientras que un 45% manifiesta que no.

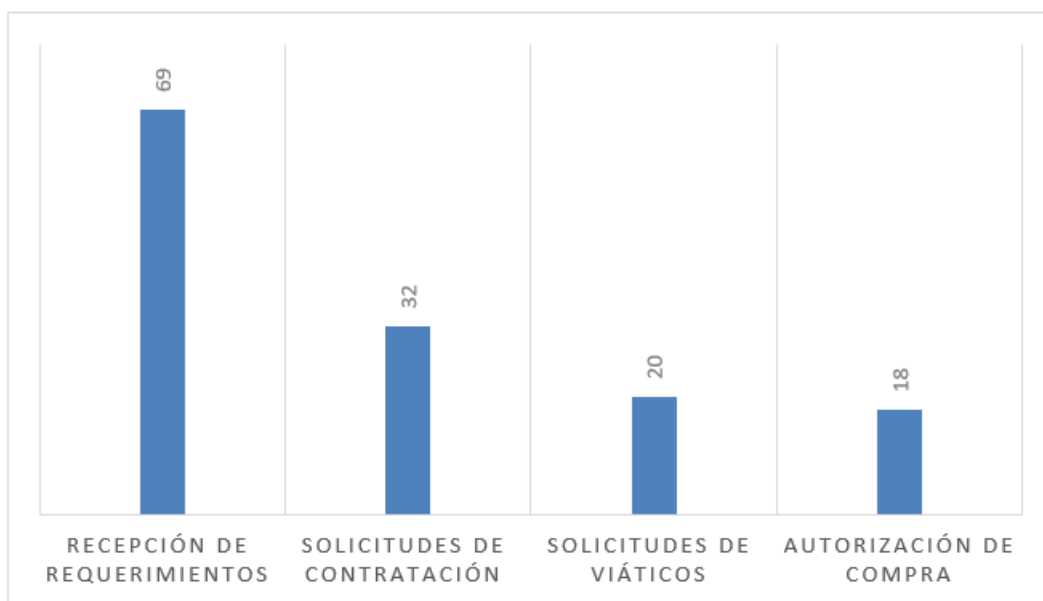
Tabla 5
Necesidad de mejora del servicio

	Respuesta	Porcentaje (%)
SI	77	55%
NO	62	45%
TOTAL	139	100%

3.3.7 Trámites que se deben agilizar al momento de la ejecutar el presupuesto.

En el mismo sentido se realizó un levantamiento de información de los trámites que consideran deben tener mayor agilidad el momento de ejecutar su presupuesto, de acuerdo con el nivel de ingresos mismo que se muestra en la siguiente figura:

Figura 11
Trámites que se deben agilizar



Los directores de proyectos iniciados en el año 2022 señalan la necesidad de contar con mayor agilidad el momento que la Gerencia de Proyectos recibe los requerimientos.

3.3.8 Solicitudes de proyectos atendidas a través de la secretaría de su facultad.

El 81% de los encuestados manifiestan no estar de acuerdo en que sus requerimientos de proyectos sean atendidos a través de las secretarías académicas de su facultad conforme lo indica la tabla 6.

Tabla 6
Atenciones a través de las secretarías de su facultad

	Respuesta	Porcentaje (%)
SI	26	19%
NO	113	81%
TOTAL	139	100%

3.3.9 Manejar todos sus procesos de manera automatizada.

De acuerdo con los resultados obtenidos se refleja que la mayoría de los encuestados están de acuerdo que se pudiera gestionar los procesos de sus proyectos de manera automatizada.

Tabla 7
Procesos automatizados

	Respuesta	Porcentaje (%)
SI	119	86%
NO	20	14%
TOTAL	139	100%

3.3.10 Acreditación del valor del presupuesto de su proyecto a su cuenta bancaria, tomando en cuenta que debe justificar los valores.

En el mismo sentido se realizó un análisis de estar de acuerdo o no con la acreditación presupuestaria a sus cuentas bancarias de los fondos de sus proyectos, siendo un 75% que manifiestan no estar de acuerdo, conforme se evidencia en la tabla 8.

Tabla 8
Acreditación presupuestaria

	Respuesta	Porcentaje (%)
SI	35	25%
NO	104	75%
TOTAL	139	100%

Bajo esta perspectiva, se puede interpretar que la mayoría no ve pertinente el manejo de fondos de sus proyectos mediante sus cuentas bancarias para una posterior justificación.

Capítulo cuatro

Propuesta de mejora

4.1 Antecedente de la propuesta.

Para conseguir un eficiente funcionamiento de la Oficina de Gerencia de proyectos de la UTPL, en primer lugar, hay que tomar todos los puntos analizados e interpretados en la evaluación de la situación actual. A partir de aquí, se debe proponer un nuevo modelo que permita brindar un servicio de calidad a todos los usuarios que requieran de los servicios que soporta la Gerencia de Proyectos del Vicerrectorado de Investigación. Asimismo, para lograr la consolidación de los servicios es necesario haber consensuado con todos los involucrados (usuarios, equipo de trabajo, autoridades, etc.) para que la propuesta final pueda en su generalidad abarcar un grado de satisfacción máximo a cada grupo que interviene, proceso que requerirá de su socialización para el normal desarrollo de los procesos.

En este contexto, se pretende que los servicios de la oficina vayan mejorados para los siguiente periodos y convocatorias de proyectos con la finalidad de incrementar el involucramiento de entes institucionales y así se fortalezca la academia a través de la gestión de proyectos.

4.2 Justificación.

Toda institución que está comprometida con el desarrollo de la sociedad está constantemente autoevaluándose y por tanto buscando procesos de mejoras en sus servicios. Para ello, aplica una serie de técnicas que permiten examinar cada uno de sus productos a lo externo y cada uno de sus divisiones o departamentos a lo interno. Desde aquí se puede ir gestionando cambios que permitan estar actualizados y comprometidos con los cambios en el mundo actual.

En la presente investigación, de acuerdo con el análisis de datos obtenidos se puede evidenciar que a pesar de que la oficina cumple su fin, no llega a satisfacer a todos los usuarios, por lo cual debe entrar en una fase de cambio.

Esta nueva fase permitirá solventar por un lado los problemas que están presentando los servicios que ofrece, y por otro también mostrará cambios eficientes que pueden ser replicados en otras dependencias.

4.3 Diseño de la estrategia.

Para la mejora de los procesos se ha identificado tres opciones, las mismas que podrán apoyar y potenciar los servicios que ofrece la oficina de Gerencia de proyectos. A continuación, se detalla cada una de ellas.

a. Administración directa de Fondos:

En los proyectos cuyo presupuesto sea igual o menor a 5000 dólares, se acredite directamente a las cuentas bancarias de los directores de proyectos, previo a la firma carta-compromiso de responsabilidad de ejecución de fondos entre la UTPL y el docente director del proyecto.

Es importante mencionar que todos los procesos de ejecución de gastos son respaldados conforme la guía de ejecución presupuestaria emitida por la Gerencia de Proyectos por citar entre otros los siguientes: contable, factura, comprobante de retención, solicitud de pago, autorización y demás documentos habilitantes del pago.

Dichos documentación de respaldo son reportados a la Gerencia de Proyectos para su validación y aprobación del gasto.

Todo ello con la finalidad de descongestionar la carga administrativa y todos los recursos que se destinan a la administración de este tipo de proyectos. Con esta acción se pretende alivianar la carga operativa del personal de la Gerencia de proyectos en un 30% debido a que actualmente se administran y ejecutan un total de

214 de los cuales 64 están dentro del monto de asignación directa a los directores de proyectos (igual o menor a \$ 5000,00 dólares).

b. Constitución de la ventanilla única de recepción de procesos:

Actualmente, la recepción de trámites se la realiza mediante diferentes medios tales como: correo electrónico de las personas, telefónicamente (WhatsApp personal), recepción de trámites personales a las diferentes personas (cinco) encargadas de la ejecución presupuestaria de los proyectos y consultorías.

En este sentido, para evitar confusiones se propone una ventanilla única de recepción de trámites, que canalice la gestión para luego poder realizar un seguimiento y monitorear el avance de cada proyecto.

c. Recepción de trámites a través de la secretaria académica de cada facultad:

Esta propuesta pretende descentralizar de la Gerencia la recepción de solicitudes de los diferentes proyectos. En este caso los pasos serían de la siguiente manera: cada director de proyecto presentará su requerimiento a través de las secretarías académicas o su delegado de cada facultad, según corresponda, y ella su vez realizará la validación de los requisitos para cada trámite, garantizando el cumplimiento de las políticas e instructivos vigentes para la ejecución presupuestaria de proyectos.

Una vez hechas estas tres propuestas, se debe elegir una de ellas, la misma que permitirá solucionar la problemática planeada al inicio del proyecto.

En este contexto empezaríamos descartando la opción a, la razón principal sería que el manejo de fondo al ser manejado por los directores aumentaría su carga de trabajo, y esto haría que en algún momento la ejecución del monto asignada no cuente con los respaldos necesarios para la justificación.

En cuanto a la opción c, la carga administrativa aumentaría en las secretarías de cada facultad, además se corre el riesgo de que no se cuente con la suficiente capacitación y desconocimiento de las políticas y funciones podrían causar confusiones en los responsables de los proyectos y así correr el riesgo de que nuevamente todo el trabajo se concentre en la Oficina de Gerencia de proyectos. Por tanto, esta opción también quedaría descartada.

Finalmente, la opción b se la tomará como la elegida como modelo para resolver la problemática planteada por las siguientes razones:

- Se cuenta con la experiencia y capacitación necesaria para el manejo de proyectos internos y externos.
- Se conoce las políticas y manual de funciones que se requiere para una correcta ejecución.
- Existe ya una herramienta tecnológica que permite la postulación en línea de las convocatorias y que se maneja desde la Gerencia de proyectos. En este contexto se pretende fortalecer la herramienta con el fin de que una vez aprobado el proyecto se pueda seguir haciendo uso y dar el respectivo seguimiento.

Dicha propuesta de constitución de ventanilla única de recepción de procesos se ejecuta tomando de referencia la calidad total en la gestión de servicios y agilización de procesos; básicamente se requiere conseguir la mejora de la capacidad de respuesta, profesionalidad a través de la posesión de destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio, fiabilidad para ejecutar el servicio prometido de forma libre y cuidadosa, cortesía y amabilidad del personal de contacto, mejora de la comunicación con los directores del proyecto por citar las más importantes; tal como se utiliza en instituciones del sector público y privado como el Servicio de Rentas Internas, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Ministerio de Producción Comercio Inversiones y Pesca a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana de Comercio Exterior.

Conclusiones

La metodología aplicada en la recolección de información permitió desarrollar una línea base de como actualmente se encuentra el funcionamiento de la Gerencia de proyectos y en consecuencia se detectó varios inconvenientes que permitieron ser el objeto de análisis y propuesta de mejora.

La problemática detectada a nivel de satisfacción de servicio fue evidenciada a través de la percepción, lo que es una buena aproximación a la realidad, esto permite aplicar estrategias para mejorar los servicios.

De acuerdo con el análisis realizado, la implementación de una ventanilla única de recepción de trámites solucionará en gran medida la eficiencia de los tiempos y los cuellos de botella que genera la actual metodología de recepción.

La información receptada tanto en la encuesta y en la entrevista, permitió conocer de primera mano, como los usuarios ven desde sus perspectivas la función de la Gerencia de proyectos y su impacto en el desarrollo de proyectos.

Al existir un número creciente de proyectos, es necesario ya un cambio en el proceso de ejecución administrativa, para lo cual este estudio es el punto de partida de una nueva funcionalidad en la ejecución de proyectos.

El análisis de los datos y la información recolectada permitirá realizar la mejora al manual de funciones que opera en la Gerencia de proyectos, con la finalidad de ir potenciado la calidad de servicio.

Recomendaciones

La ejecución de la propuesta planteada en esta investigación debe ser implementada con el comprometimiento de todo el personal que labora en la Gerencia de Proyectos, los mismo que garanticen su apego a nueva forma de recepción de trámites.

Se debe informar de manera oportuna a toda la comunidad universitaria y por todos los canales posibles, la nueva modalidad de recepción de trámites. Esto conllevará a que todos los involucrados lleven una misma línea de proceso.

Una vez implementado el plan de mejora se debe tomar un tiempo prudencial para volver a evaluar y comprobar a corto plazo si surte efecto el cambio propuesto.

Se debe estar alerta ante cualquier cambio no programado sea positivo o negativo para tomarlo en cuenta al momento de la evaluación.

Referencias

- Arévalo, Y. (2009) Diseño e Implementación del Manual de funciones. UNAD. Colombia. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1147/2009-02-01P-0027.pdf;jsessionid=EAE4A6B40260CB4611D2D272157608C9.jvm1?sequence=1>
- Barton M, (2004) Como crear un repositorio institucional. CMI. Estados Unidos. Disponible en: <https://www.recolecta.fecyt.es/sites/default/files/contenido/documentos/mit.pdf>
- Buenos, R. (2018) Elementos básicos de Administración. UAS. México. Disponible en: https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf
- Cifuentes, A (2018) Guía para la Construcción y análisis de indicadores de Gestión. Función Pública. Colombia. Disponible en: https://www.dadep.gov.co/sites/default/files/guia_para_la_construccion_y_analisis_de_indicadores_de_gestion_version_4.pdf
- Chávez, M (2020) La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. Ecuador. FIPCAEC (núm. 18) Vol. 5, Año 5. Disponible en: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i18.198>
- Cruz, O. (2007) Indicadores de Gestión. Disponible en: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>
- Durán, K. (2013) Elementos del proceso Administrativo. Universidad Aquino. Bolivia. Disponible en: <https://www.studocu.com/bo/document/universidad-de-aquino-bolivia/derecho-comercial-i/elementos-del-proceso-administrativo/2598622>
- Fonseca, J. (2021) Gestión administrativa y su efecto en la operatividad de un departamento de producción. Editorial Compás. Ecuador. Disponible en: <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/668/3/12.pdf>

- Jiménez, V. (2013) El estudio de caso y su implementación en la investigación. Revista de Investigación Ciencia y Sociedad. Volumen 8. p147. Paraguay. Disponible en: http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-40002012000100009
- López, S. (2011) Sistemas de Calidad: Implementación de diferentes sistemas de implementación. Ideas Editorial. Colombia
- López, W. (2003) Estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. Universidad de los Andes. Venezuela. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630150004.pdf>
- Pérez, C. (2013) Los indicadores de Gestión. Colombia. Disponible en: <https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Pérez, J. (2012) Gestión de procesos. Alfaomega. Colombia
- Matiz, F. (2010). Indicadores de Gestión. Matiz-Asociados. Disponible en: <http://www.matizyassociados.com/wp-content/uploads/2014/01/indicadores.pdf>
- Ruiz Olabuénaga, J. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto
- Santibañez, V. (2011) Análisis y Diseño Del manual de funciones para una entidad pública. UNCUYO. Argentina. Disponible: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4826/santibanezruarte-manualfuncionesentidadpublica.pdf.
- Texier, J. (2013) Propuesta de un Repositorio Administrativo para la Universidad Nacional Experimental del Táchira. UNET. Venezuela. Disponible en: http://eprints.rclis.org/20813/1/Propuesta_Repositorio_Administrativo.pdf

- Tobón, K (2013) Herramientas de Gestión más usadas por las empresas más exitosas del Valle del Cauca. ICESI. Colombia. Disponible en: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76486/1/herramientas_gestion_empresas.pdf
- Torres, M. (2020) Métodos de recolección de datos para una investigación. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Disponible en: https://fgsalazar.net/landivar/ing-primerboletin03/url_03_bas01.pdf.
- Toro, W. (2017) Sistemas de Control de gestión, una herramienta administrativa para toma de decisiones. Revista Administración y Finanzas. Marzo 2017 Vol. 4 No. 10 38-49. Ecuador. Disponible en: https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol4num10/Revista_de_Administracion_y_Finanzas_V4_N10_4.pdf
- Villamil, J. (2010) Importancia de las herramientas Administrativas. Umbral Científico. Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/304/30418644006.pdf>
- Villareal, M. (2018) Evaluación de Programas y políticas públicas en Ecuador: Oportunidades y Desafíos. Revista Valor Agregado. Vol.10. p50. Disponible en: <https://grupofaro.org/analisis/evaluacion-de-programas-y-politicas-publicas-en-ecuador-oportunidades-y-desafios/>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores (No. 658.56/Z48dE).

Apéndice

Apéndice I

ENCUESTA DE Satisfacción DE LOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA GERENCIA DE PROYECTOS DE LA UTPL

Objetivo: Identificar la situación actual de la gerencia de proyectos de la UTPL para determinar los procesos que pueden ser sujetos de mejora.

INSTRUCCIONES:

Estimado docente: Con la finalidad de realizar una propuesta de mejora a la gestión administrativa de la Gerencia de Proyectos del Vicerrectorado de Investigación de la UTPL, le invito a contestar la siguiente encuesta.

1. Conoce los servicios que brinda la Gerencia de Proyectos del Vicerrectorado de Investigación

SI

NO

2. ¿Con qué frecuencia utiliza nuestros servicios?

Diario

Semanal

Mensual

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Nunca

3. ¿Está conforme con la atención recibida por parte del personal de la Gerencia de Proyectos?

SI

NO

4. ¿Cómo califica los servicios que brinda la gerencia de proyectos?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

5. ¿Considera que el tiempo de atención de sus requerimientos es el adecuado?

SI

NO

6. ¿Cree que es necesario una mejora en el servicio que se ofrece la Gerencia de Proyectos?

SI

NO

7. Según su criterio ¿cuál de estos trámites se deben agilizar al momento de la ejecución del presupuesto de su proyecto?

Recepción de la documentación

Solicitudes de contratación

Solicitudes de viáticos

Autorizaciones de compra

8. ¿Le gustaría que sus solicitudes de proyectos fueran atendidas a través de la secretaría de su facultad?

SI

NO

9. ¿Le gustaría poder manejar todos sus procesos de manera automatizada?

SI

NO

10. ¿Considera usted pertinente que se realice la acreditación del valor del presupuesto de su proyecto a su cuenta bancaria, tomando en cuenta que deberá justificar los valores?

SI

NO

