



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Ingeniería de Empresas

Análisis y Propuesta de la Arquitectura Organizacional de la
Coordinación Administrativa Financiera de la Universidad de Cuenca

Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Ingeniera de
Empresas

Autora:

Katherine Estefanía, Serrano Cevallos

CI: 010461865-7

Correo electrónico: katyusca23@gmail.com

Tutor:

Pedro Fabián, Mora Pacheco

CI: 0101863074

Cuenca, Ecuador

19-agosto-2021



RESUMEN

Una organización pública es un conjunto de personas que buscan un objetivo común, su finalidad es la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, sin un fin lucrativo. Por tanto, es necesario que cuenten con una adecuada Arquitectura Organizacional, pues es la base para su funcionamiento. En dicha arquitectura se manejan elementos como: Toma de Decisiones, Remuneración y los Sistemas de Evaluación de Resultados. Se ha notado que están fallando dichos elementos en la Coordinación Financiera, ya que han venido presentado problemas. Esta investigación de tipo descriptiva-analítica, con un enfoque mixto, tuvo como objetivo analizar y proponer la Arquitectura Organizacional de la Coordinación Administrativa Financiera. Los instrumentos utilizados fueron una encuesta, una entrevista semiestructurada e información primaria. Los resultados reflejan que la variable toma de decisiones presenta inconvenientes al momento de la asignación y división de tareas, debido a su forma de ejecución. En lo que refiere al sistema de remuneración, se detectó que los empleados es su mayoría están de acuerdo con su remuneración, pero solicitan estímulos, que no necesariamente son monetarios. Así mismo, en lo referente al sistema de evaluación de resultados, se conoció que los servidores no han sido evaluados respecto a su rendimiento.

Palabras claves: Organización. Arquitectura Organizacional. Organigrama. Decisión. Remuneración.



ABSTRACT

A public organization is a group of people who seek a common goal, its purpose is the development of a product or the provision of a service, without profit. Therefore, it is necessary that they have an adequate Organizational Architecture, as it is the basis for their operation. In this architecture elements such as: Decision Making, Remuneration and Results Evaluation Systems are handled. It has been noted that these elements are failing in the Financial Coordination, since they have presented problems. This descriptive-analytical research, with a mixed approach, aimed to analyze and propose the Organizational Architecture of the Financial Administrative Coordination. The instruments used were a survey, a semi-structured interview and primary information. The results reflect that the decision-making variable presents drawbacks when assigning and dividing tasks, due to its way of execution. Regarding the remuneration system, it was detected that the majority of employees agree with their remuneration, but request incentives, which are not necessarily monetary. Likewise, with regard to the results evaluation system, it was known that the servers have not been evaluated regarding their performance.

Keywords: Organization. Organizational Architecture. Organizational Chart. Decision. Remuneration



ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DEL CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE FIGURAS	11
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	14
CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	15
AGRADECIMIENTO	16
DEDICATORIA	17
INTRODUCCIÓN	18
JUSTIFICACIÓN	20
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
ENFOQUE, ALCANCE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
□ ALCANCE	25
□ ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
OBJETIVOS	26
1. OBJETIVO GENERAL	26
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
CAPITULO I	27
MARCO TEÓRICO	27
1.1. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL	27
1.1.1. ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?	27
1.1.1.1. TIPOS DE ORGANIZACIONES	28
1.1.2. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?	28
1.1.2.1. TIPOS DE EMPRESA	29



1.1.3.	DIFERENCIA ENTRE EMPRESA Y ORGANIZACIÓN	30
1.1.4.	ADMINISTRAR.....	31
1.1.5.	AUTORIDAD	32
1.2.	DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN PÚBLICA	33
1.2.1.	CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS 34	
1.2.2.	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	34
1.2.3.	FINANZAS	35
1.2.3.1.	DEFINICIÓN DE FINANZAS PÚBLICAS	35
1.3.	GESTIÓN POR PROCESOS	36
1.3.1.	DEFINICIÓN DE PROCESO.....	36
1.3.1.1.	TIPOS DE PROCESOS.....	37
1.3.2.	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)	37
1.4.	CADENA DE VALOR	38
1.4.1.	ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR.....	38
1.5.	MAPA DE PROCESOS	39
1.6.	ORGANIGRAMA	39
1.6.1.	¿QUÉ ES DEPARTAMENTALIZACIÓN?.....	39
1.6.1.1.	RELACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS	40
1.6.1.2.	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO	41
1.6.1.3.	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.....	41
1.6.1.4.	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	42
1.6.2.	DEFINICIÓN DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	43
1.6.2.1.	DIVISIÓN POR DEPARTAMENTOS EN LA ESTRUCTURACIÓN.....	43
1.7.	CLIMA LABORAL	44
1.8.	FRAMEWORKS EN LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL .	45



1.8.1. THE OPEN GROUP ARCHITECTURE FRAMEWORK (TOGAF)	45
1.8.1.1. DEFINICIÓN	45
1.8.1.2. ESTRUCTURACIÓN TOGAF	46
1.8.2. ZACHMAN	47
1.8.2.1. DEFINICIÓN	47
1.8.2.2. ESTRUCTURACIÓN DE ZACHMAN	48
1.8.3. ATOM.....	49
1.8.3.1. DEFINICIÓN	49
1.8.3.2. ESTRUCTURACIÓN DE ATOM	49
1.8.4. MODELO CONCEPTUAL BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN	52
1.8.4.1. DEFINICIÓN	52
1.8.4.2. ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN	52
1.8.4.3. ¿PORQUE EL MODELO CONSIDERA ESTAS TRES VARIABLES?	54
1.8.4.4. INTERDEPENDENCIAS ENTRE LAS VARIABLES	54
1.8.4.5. DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA, LA ARQUITECTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL VALOR DE LA EMPRESA.....	55
CAPITULO 2.....	57
SELECCIÓN DEL MODELO.....	57
2.1. EVALUACIÓN DE FRAMEWORKS DE ACUERDO A OBJECTWATCH INC	57
2.2. MODELO SELECCIONADO.....	61
CAPITULO 3.....	63
ENTORNO Y ESTRATEGIA	63



3.1.	UNIVERSIDAD DE CUENCA	63
3.2.	MISIÓN	63
3.3.	VISIÓN.....	64
3.4.	PRINCIPIOS	64
3.5.	VALORES.....	64
3.6.	FINES	66
3.7.	BASE LEGAL QUE RIGE A LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	67
3.8.	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	69
3.8.1.	ATRIBUCIONES	69
3.8.2.	ESTRUCTURACIÓN.....	70
3.9.	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.....	70
3.10.	RELACIÓN ENTRE LAS DEPENDENCIAS DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.....	71
3.11.	GESTIÓN POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 74	
3.11.1.	PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	75
3.11.2.	CADENA DE VALOR	77
3.11.3.	MAPA DE PROCESOS.....	79
3.11.4.	ORGANIGRAMA.....	81
3.12.	ESTRATEGIA 2017 – 2021 DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA 85	
CAPITULO 4.....		87
ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MODELO BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN.....		87
4.1.	RELACIÓN DE LAS VARIABLES CON LOS PROBLEMAS	87
4.1.1.	ASIGNACIÓN DE LOS DERECHOS DE DECISIÓN	87
4.1.2.	SISTEMA DE REMUNERACIÓN	88



4.1.3.	SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS	88
4.2.	INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL ANÁLISIS	88
4.2.1.	ENCUESTA.....	89
4.2.2.	ENTREVISTA.....	90
4.2.3.	FODA – DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN.....	90
4.2.4.	FODA REALIZADO POR SERVIDORES PÚBLICOS.....	93
4.2.5.	PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.....	94
4.2.6.	ESTADOS FINANCIEROS.....	94
4.2.7.	TABLA DE REMUNERACIONES.....	94
4.3.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	96
4.3.1.	ASIGNACIÓN DE LOS DERECHOS DE DECISIÓN	96
4.3.1.1.	ENCUESTA	96
□	POBLACIÓN.....	96
□	INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA	97
4.3.1.2.	ENTREVISTA	112
4.3.1.3.	INFORMACIÓN ADICIONAL	114
4.3.2.	SISTEMA DE REMUNERACIÓN	126
4.3.2.1.	ENCUESTA	126
4.3.2.2.	ENTREVISTA	131
4.3.2.3.	INFORMACIÓN ADICIONAL	132
4.3.3.	SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS	135
4.3.3.1.	ENCUESTA	135
4.3.3.2.	ENTREVISTA	142
4.3.3.3.	INFORMACIÓN ADICIONAL	143
4.3.4.	ANÁLISIS GLOBAL DE LA ENCUESTA.....	145
4.3.4.1.	CRITERIO DE EVALUACIÓN.....	146



4.3.5. ANÁLISIS DE RESPUESTAS FAVORABLES Y DESFAVORABLES DE LA ENCUESTA	146
4.3.6. EVALUACIÓN ENCUESTA Y ENTREVISTA.....	148
CAPÍTULO 5.....	151
DIAGNÓSTICO.....	151
5.1. UNIVERSIDAD DE CUENCA	151
5.2. INFORMACIÓN DEL PERSONAL.....	152
5.3. DIAGNÓSTICO POR VARIABLE	153
5.3.1. ASIGNACIÓN DE LOS DERECHOS DE DECISIÓN	153
5.3.2. SISTEMA DE REMUNERACIONES.....	157
5.3.3. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	159
5.4. FODA.....	161
5.5. PROBLEMAS ADICIONALES	162
CAPITULO 6.....	163
PROPUESTA DE MEJORA.....	163
6.1. ÁREA DE MEJORA.....	163
6.2. ASIGNACIÓN DE LOS DERECHOS DE DECISIÓN	166
6.4. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	170
6.5. OTROS PROBLEMAS	170
7. CONCLUSIONES.....	172
8. RECOMENDACIONES	174
9. LIMITACIONES	175
10. REFERENCIA.....	177
11. ANEXOS	183
ANEXO 1: ENCUESTA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL	183
ANEXO 2: ENTREVISTA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL	187
ANEXO 3: POA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.....	189



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	ESCALA DE EVALUACIÓN.....	58
TABLA 2	CALIFICACIÓN A LOS DIFERENTES MODELOS.....	60
TABLA 3	VALORACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN	61
TABLA 4	BASE LEGAL QUE RIGE A LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	67
TABLA 5	ESCALA DE LIKERT	89
TABLA 6	FODA – DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	91
TABLA 7	FODA – SERVIDORES PÚBLICOS	93
TABLA 8	REMUNERACIONES SERVIDORES PÚBLICOS	95
TABLA 9	REMUNERACIONES TRABAJADORES.....	96
TABLA 10	ESTRUCTURA DE SERVIDORES DE LA COORDINACIÓN FINANCIERA	97
TABLA 11	EDAD	98
TABLA 12	SEXO	99
TABLA 13	GRADO DE INSTRUCCIÓN	100
TABLA 14	INFORMACIÓN NECESARIA	101
TABLA 15	DIVISIÓN DE TRABAJO FLEXIBLE	102
TABLA 16	DIVISIÓN DE TRABAJO	103
TABLA 17	FUNCIONES DEFINIDAS POR UNIDAD	104
TABLA 18	PRIORIDADES CONOCIDAS	105
TABLA 19	MECANISMOS DE COORDINACIÓN	106
TABLA 20	APOYO AL PERSONAL	107
TABLA 21	DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO – ORGANIGRAMA	108
TABLA 22	DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.....	109
TABLA 23	BUENA RELACIÓN	110
TABLA 24	MENOR INTERRELACIÓN	111
TABLA 25	JERARQUÍA DE DECISIONES	113
TABLA 26	PROCESO PARA REALIZAR UNA COMPRA.....	115
TABLA 27	RECAUDACIÓN POR VENTANILLA	118
TABLA 28	ACTIVIDADES SEMANA DE INICIO	120
TABLA 29	ACTIVIDADES SEMANA DEL MEDIO.....	121



TABLA 30	ACTIVIDADES SEMANA FINAL.....	122
TABLA 31	SALARIO ADECUADO	126
TABLA 32	INCENTIVOS	127
TABLA 33	POLÍTICA DE INCENTIVOS	128
TABLA 34	OPORTUNIDAD DE ASCENSO	129
TABLA 35	MOTIVACIONES LABORALES	130
TABLA 36	REMUNERACIONES SERVIDORES PÚBLICOS	133
TABLA 37	REMUNERACIONES TRABAJADORES.....	134
TABLA 38	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	135
TABLA 39	REPORTES	136
TABLA 40	ESFUERZO Y DEDICACIÓN.....	138
TABLA 41	RENDICIÓN DE CUENTAS Y RESULTADOS	139
TABLA 42	METAS Y OBJETIVOS ESTABLECIDOS.....	140
TABLA 43	MISIÓN O PROPÓSITO.....	141
TABLA 44	EVALUACIÓN GENERAL DE LAS VARIABLES	145
TABLA 45	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	146
TABLA 46	CAMBIO PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	152
TABLA 47	INFORMACIÓN DEL PERSONAL	152
TABLA 48	ESTRUCTURA MANUAL DE PROCESOS	167

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	43
FIGURA 2	ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN TOGAF	46
FIGURA 3	FASES DEL MODELO TOGAF.....	47
FIGURA 4	PRINCIPIO DE ORIENTACIÓN – ARQUITECTURA	50
FIGURA 5	PRINCIPIO DE ORIENTACIÓN – GERENCIAL	50
FIGURA 6	PRINCIPIO DE ORIENTACIÓN – TECNOLOGÍA	51
FIGURA 7	PRINCIPIO DE ORIENTACIÓN – ORGANIZACIÓN.....	52
FIGURA 8	EQUILIBRIO DE LA ARQUITECTURA	54
FIGURA 9	INTERDEPENDENCIA ENTRE VARIABLES.....	55
FIGURA 10	DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA, LA ARQUITECTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL VALOR DE LA EMPRESA	56



FIGURA 11	ESTRUCTURACIÓN DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA..	70
FIGURA 12	RELACIÓN ENTRE DEPENDENCIAS	72
FIGURA 13	PROCESO DE DEVOLUCIÓN	72
FIGURA 14	PROCESO CONTROL DE GARANTÍAS	74
FIGURA 15	PROCESOS GOBERNANTES.....	75
FIGURA 16	PROCESOS AGREGADORES DE VALOR.....	76
FIGURA 17	PROCESOS HABILITANTES	77
FIGURA 18	CADENA DE VALOR	78
FIGURA 19	CADENA DE VALOR ACTUALIZADA.....	79
FIGURA 20	MAPA DE PROCESOS.....	80
FIGURA 21	MAPA DE PROCESOS ACTUALIZADO.....	81
FIGURA 22	ORGANIGRAMA UNIVERSIDAD DE CUENCA.....	83
FIGURA 23	ÓRGANOS RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON EL RECTORADO Y VICERRECTORADO	84
FIGURA 24	ESTRATEGIAS PARA LA PRIMERA FASE.....	85
FIGURA 25	EDAD	98
FIGURA 26	SEXO	99
FIGURA 27	GRADO DE INSTRUCCIÓN	100
FIGURA 28	INFORMACIÓN NECESARIA	101
FIGURA 29	DIVISIÓN DE TRABAJO FLEXIBLE	102
FIGURA 30	DIVISIÓN DE TRABAJO LÓGICA.....	103
FIGURA 31	FUNCIONES DEFINIDAS POR UNIDAD	104
FIGURA 32	PRIORIDADES CONOCIDAS	105
FIGURA 33	MECANISMOS DE COORDINACIÓN	106
FIGURA 34	APOYO AL PERSONAL	107
FIGURA 35	DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO – ORGANIGRAMA.....	108
FIGURA 36	DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.....	109
FIGURA 37	BUENA RELACIÓN LABORAL	110
FIGURA 38	MENOR INTERRELACIÓN	111
FIGURA 39	SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA – DEVOLUCIÓN DE VALORES	117
FIGURA 40	SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA	119



FIGURA 41	CONTENIDO DE UN PROCESO	120
FIGURA 42	ACTIVIDADES SEMANA INICIAL	121
FIGURA 43	ACTIVIDADES SEMANA CENTRAL	122
FIGURA 44	ACTIVIDADES SEMANA FINAL	123
FIGURA 45	TRÁMITES ERRADOS	124
FIGURA 46	TRÁMITES ERRADOS	124
FIGURA 47	COMPROBANTE ÚNICO DE REGISTRO	125
FIGURA 48	SALARIO ADECUADO	126
FIGURA 49	INCENTIVOS	127
FIGURA 50	POLÍTICA DE INCENTIVOS	128
FIGURA 51	OPORTUNIDAD DE ASCENSO	129
FIGURA 52	MOTIVACIONES LABORALES	131
FIGURA 53	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	135
FIGURA 54	REPORTES	137
FIGURA 55	ESFUERZO Y DEDICACIÓN	138
FIGURA 56	RENDICIÓN DE CUENTAS Y RESULTADOS	139
FIGURA 57	METAS Y OBJETIVOS ESTABLECIDOS	140
FIGURA 58	MISIÓN Y PROPÓSITO	141
FIGURA 59	EVALUACIÓN GENERAL DE LAS VARIABLES	145
FIGURA 60	ANÁLISIS DE RESPUESTAS FAVORABLES O DESFAVORABLES	147
FIGURA 61	ANÁLISIS DE RESPUESTAS FAVORABLES O DESFAVORABLES	147
FIGURA 62	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	163
FIGURA 63	ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA COORDINACIÓN FINANCIERA	165



CLÁUSURA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Katherine Estefanía Serrano Cevallos autora del trabajo de titulación "Análisis y Propuesta de la Arquitectura Organizacional de la Coordinación Administrativa Financiera de la Universidad de Cuenca", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 19 de agosto de 2021.

Katherine Estefanía Serrano Cevallos

C.I: 010461865-7



CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Katherine Estefanía Serrano Cevallos en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Análisis y Propuesta de la Arquitectura Organizacional de la Coordinación Administrativa Financiera de la Universidad de Cuenca", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 19 de agosto de 2020

Katherine Estefanía Serrano Cevallos

C.I: 010461865-7



AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por darme la capacidad, sabiduría y la fuerza para poder culminar mis estudios, a pesar de las adversidades que se han presentado a lo largo del camino.

Al Econ. Pedro Mora. PhD por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimientos, proporcionándome apoyo, asesoría, y retroalimentación durante el proceso de elaboración de tesis.

A la Dirección Administrativa Financiera de la Universidad de Cuenca, en especial al departamento de Tesorería a cargo de la Econ. Miriam Reinoso, por la oportunidad y apertura brindada tanto en mi formación como para la elaboración de la presente investigación, y a su vez, a todo el equipo que conforma dicha dependencia, ya que han estado prestos a ayudarme y apoyarme durante todo el proceso de mi formación profesional.

Katherine Serrano.



DEDICATORIA

Por el esfuerzo, sacrificio, apoyo y motivación que me han sabido impartir durante todo mi trayecto de formación académica, esta tesis va dedicada a mis padres Milton Serrano y Angelita Cevallos, y a mi hermana Lic. Susana Serrano, ya que sin ellos nada de esto sería posible.

Al Ing. Paul Gallegos que ha sido un pilar fundamental tanto en mi vida personal como académica, apoyándome en cada decisión que he tenido que tomar, persona que ha sabido tener paciencia y entrega a lo largo de este camino, gracias a ti hoy puedo culminar una de las etapas más importantes de mi vida.

Katherine Serrano.



INTRODUCCIÓN

La investigación denominada Reestructuración de la Arquitectura Organizacional de la Coordinación Administrativa Financiera de la Universidad de Cuenca, tiene un alcance descriptivo-analítico, cuyo objetivo general fue analizar y proponer la Arquitectura Organizacional de la Coordinación Administrativa Financiera de la Universidad de Cuenca. En una primera instancia, se abordó los aspectos teóricos y frameworks relacionados con la Arquitectura Organizacional, los cuales son la base del estudio. Como segundo capítulo, se seleccionó un modelo de Arquitectura Organizacional, que servirá para el desarrollo del proyecto. El tercer capítulo, incluye la definición de la Universidad de Cuenca como un entorno enfocado en la Coordinación Financiera y la estrategia. En el cuarto capítulo, se relacionaron los problemas con las variables del modelo seleccionado. Además, se recolectaron y analizaron los datos obtenidos. En el capítulo cinco, se planteó el diagnóstico de la Coordinación Financiera y finalmente, en el capítulo seis, encontramos la propuesta de mejora, que parte de los resultados obtenidos.

Los participantes de esta investigación fueron 26 personas que integran la Coordinación Financiera, conformada por los departamentos de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, se utilizó el modelo conceptual de BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN, que estudia la asignación de los derechos de decisión, sistemas de remuneración y sistemas de evaluación de resultado. Posterior se encontró que la variable que hace referencia a la toma de decisiones presenta inconvenientes al momento de la asignación y división de tareas, esto debido a la manera en la que se está ejecutando. En lo que refiere al sistema de remuneración, se detectó que los empleados solicitan o requieren estímulos, que no necesariamente son monetarios, sino más bien, están relacionados con el reconocimiento de su labor. Así mismo, en lo referente al sistema de evaluación de resultados, se conoció que los servidores no han sido evaluados respecto al rendimiento.

Como limitantes se encontró que debido a la situación por la que atraviesa el mundo actual (Covid-19), las actividades administrativas fueron suspendidas, lo cual, ocasiono un retraso en el cronograma establecido inicialmente. Por



otro lado, algunos de los individuos encuestados no se sentían seguros de querer responder la encuesta, por ser la primera vez que estaban siendo encuestados en relación a este tema; en el caso de las entrevistas, se seleccionaron personas estratégicas, con el fin de abarcar a individuos de toda la Coordinación Financiera, igualmente, se presentaron problemas con la dependencia de Contabilidad, debido a la disponibilidad de tiempo de los servidores. Por último, en la fase de ejecución del proyecto integrador, gran parte de los entrevistados, dieron respuestas en base a cada uno de sus departamentos, sin embargo no se obtuvo respuestas generales que permitan identificar problemas comunes a nivel global, por lo tanto, fue necesario realizar indagaciones posteriores.



JUSTIFICACIÓN

La Arquitectura de la Organización es parte fundamental e incluye tres componentes de diseño de la institución, los cuales son considerados importantes factores del éxito o fracaso de las empresas: Primero, la asignación de los derechos de decisión dentro de la institución. Segundo, los métodos de remuneración de los individuos y tercero, la estructura de los sistemas para evaluar los resultados tanto de los individuos como de las unidades de negocio, los cuales siempre deben estar en equilibrio. Es decir, si uno es modificado, los otros dos también deben ser modificados, pues no se puede afectar al uno, sin que los otros dos no se afecten o deban ser evaluados, de este modo se logrará obtener resultados eficientes que beneficien a toda la organización. A continuación, se brindará una explicación de cada uno de los factores.

El primer componente, surge de dividir el total de las tareas que hay dentro de las organizaciones en bloques más pequeños y asignarlos a individuos o grupos específicos, proceso mediante el cual se crean puestos de trabajo definidos. Estos puestos tienen al menos dos dimensiones importantes: por una parte la variedad de tareas que se le pide realizar a un empleado y por otra el poder de decisión sobre el momento y la forma en que se realizan de manera adecuada esas tareas (James Brickley, Jerold Zimmerman y Clifford Smith, 2005). Por lo tanto, es necesario dar una definición de toma de decisiones, considerándose como una actividad cotidiana, puesto que todos los días decidimos sobre diversos asuntos y temas: el vestido, la comida, los objetos y, por supuesto, sobre nuestras ideas y proyectos. En efecto, la toma de decisiones es: “un proceso amplio que puede incluir tanto la evaluación de las alternativas, el juicio, como la elección de una de ellas” (Salinas Salazar & Rodríguez Gómez, 2011).

El segundo factor, varía dependiendo de la institución y del tipo de servidor con el que se cuenta (empleado o trabajador). De esta forma, los sueldos y salarios son de gran importancia para las personas dentro de una organización, pues son una retribución que un profesional o trabajador recibe de parte de un empleador a cambio de ofrecer su trabajo o servicios. En



consecuencia, se hace necesario realizar una diferenciación entre sueldo y salario, el primero, es la remuneración o paga fija que, de manera regular, percibe una persona por parte de un empleador por el desempeño de un cargo o servicio durante un tiempo determinado; y el segundo, es la paga o retribución monetaria que un trabajador recibe a cambio de sus servicios. A diferencia del sueldo, el salario es calculado con base en días u horas de trabajo, de modo que es fijado por unidad de tiempo (Diferenciador, 2020, párr. 3).

Finalmente, el tercer y último componente, la evaluación de resultados implica tanto la estimación de cada empleado como de las subunidades de la empresa (James Brickley et al., 2005). Por ello, existen diferentes formas de medir tanto a los servidores como a los departamentos, estos se basan en la productividad y calidad de trabajo, eficiencia, la formación adquirida, trabajo en equipo, entre otros. Entonces, la forma de analizar tanto al personal como a las unidades depende netamente de cada institución, de las personas responsables y de lo que se desea conocer.

De esta forma, los componentes de la arquitectura organizacional son muy interdependientes, por ejemplo se podrían comparar con las patas de un taburete, pues, normalmente, sería un error cambiar una de las patas sin prestar la debida atención a las otras (James Brickley et al., 2005). Por esta razón, se busca dar un enfoque que se base en la cultura de empresa, que englobe la forma en la que está organizado el trabajo, la autoridad y la manera en que se remunera y controla a los empleados, así como aspectos básicos: costumbres, tabúes, rituales sociales, etc. En resumen, los factores antes mencionados, son básicos y de suma importancia en la determinación de la arquitectura óptima para una organización.

En relación a lo antes mencionado, la estructura organizativa de la Universidad de Cuenca, está conformada por diferentes direcciones, por ejemplo: La Dirección Administrativa Financiera, Talento Humano, Tecnologías de Información y Comunicación, Planificación Física y Ejecución de Obras, entre otras. De entre las mencionadas, la Dirección Administrativa Financiera, está compuesta por tres coordinaciones: la Coordinación



Administrativa con las dependencias de matrícula y admisión, servicios generales, inventarios y bodega general, la Coordinación Administrativa Financiera con las unidades de: Contabilidad, Tesorería y Presupuesto; y finalmente, la Coordinación de Contratación Pública y Proveeduría. Para el presente proyecto se trabajará específicamente con la Coordinación Administrativa Financiera.

Teniendo en cuenta lo antes descrito, la coordinación financiera evidencia una serie de problemas en torno a dichos aspectos, los cuales se necesitan ser comprobados, entre ellos se presentan: asignación y control aleatorio de las actividades sin un adecuado método de designación, lo cual, genera un ineficiente uso de los recursos humanos y altos costos en las operaciones. A la vez, la cantidad de procesos o actividades que se ejecutan diariamente están incrementando y el número de trabajadores o empleados se mantiene constante, lo cual, implica una complicación en la toma de decisiones, los procesos y el control de los flujos de trabajo se vuelven ineficientes. Se nota, cierta desmotivación laboral en los empleados, la cual afecta al rendimiento de los mismos.

Es por ello, que se propone el tema: “Análisis y Propuesta de la Arquitectura Organizacional de la Coordinación Administrativa Financiera de la Universidad de Cuenca”, el cual, busca un equilibrio en la asignación de responsabilidades y tareas, así como un adecuado sistema comunicacional relacional y motivacional; con el fin de velar por el bienestar de cada uno de los miembros involucrados, mayor eficiencia y optimización en todos los procesos, efectividad en la toma de decisiones, y un conveniente uso de recursos, generando un mejor ambiente o clima laboral.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La universidad de Cuenca ha venido formando parte de la escuela DUAL como empresa formadora, brindando una experiencia real del mundo laboral, con el fin de generar profesionales de calidad. En el desarrollo de este proceso el estudiante pasa a ser un empleado más de la institución, cumpliendo todas las normas establecidas.

Como parte de este proceso que impone la carrera DUAL, conjuntamente con la Universidad de Cuenca, se formó parte de la Tesorería de dicho establecimiento, por un lapso de dos años. En el proceso de formación en esta dependencia, se desarrolló varias funciones y se pudo evidenciar falencias en su desempeño de distinto tipo con los departamentos que se encuentra directamente relacionada. Esta observación fue confirmada directamente por los jefes y servidores de la Coordinación Financiera, de la cual, forma parte la Tesorería, además de Presupuesto, y Contabilidad. Los mismos que dieron a conocer los problemas que la Coordinación Financiera lleva acarreado por varios años. Entre ellos están: ineficiencia en ciertos procesos al existir repetición, devolución y errores en los trámites; mala asignación de tareas, debido al continuo cambio al que se someten al realizar las funciones; errores operativos, como mala digitación de valores, pérdida de documentos, reprocesos, entre otros; desmotivación laboral por falta de reconocimiento emocional a sus labores. Dichos inconvenientes motivaron la investigación del porqué de dichos problemas.

En base a lo mencionado anteriormente, se evaluó lo indicado con la ayuda de conocedores del tema, y se buscó el área que englobe todas las variables que serían objeto de nuestro estudio. Se determinó efectuar un Análisis y Propuesta de la Arquitectura Organizacional a la Coordinación Administrativa Financiera de la Universidad de Cuenca, ya que una Arquitectura Organizacional es el esquema mediante el cual se estructuran los componentes de una empresa. Por ejemplo: procesos, información, aplicaciones, tecnología, gente, entre otros, bajo guías y principios que trazan relaciones y una evolución en el tiempo orientado a dar valor en el negocio



(Arroyo, 2015, p. 36). Siendo lo óptimo para comprobar si dichos problemas son reales, y finalmente poder dar una solución.



ENFOQUE, ALCANCE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

▪ ALCANCE

El alcance de la investigación será de tipo Descriptivo – Analítico, donde se indagará el entorno en el cual gira la Coordinación Financiera, hasta encontrar su situación actual. Se investigarán y analizarán los datos enfocados en la misma, para finalizar en un correcto diagnóstico y posterior proposición de un plan de mejora.

▪ ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Partiendo de los postulados teóricos de Hernández, Fernández, Baptista (2014) esta investigación presentará un enfoque Cualitativo – Cuantitativo, el procedimiento cuantitativo se lo hará mediante una encuesta (*ver Anexo 1*) dirigida a los servidores de la Coordinación Administrativa Financiera de la Universidad de Cuenca, se procederá a cuantificar los datos resultantes en relación a la arquitectura organizacional, por otra parte, la técnica cualitativa se lo hará con la ayuda de una entrevista semiestructurada (*ver Anexo 2*) a los jefes de cada departamento o a los empleados o trabajadores que se muestren como líderes, verificando y extrayendo datos. Estos dos instrumentos (encuesta y entrevista) han sido debidamente validados y autorizados por el Director Financiero.



OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Analizar y proponer la Arquitectura Organizacional de la Coordinación Administrativa Financiera de la Universidad de Cuenca.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Abordar los aspectos teóricos relacionados con la Arquitectura Organizacional y teoría organizacional.
- Definir los modelos de Arquitectura Organizacional.
- Seleccionar un modelo de Arquitectura Organizacional.
- Definir a la Universidad de Cuenca como un entorno enfocado en la Coordinación Financiera.
- Definir el tipo de gestión y estrategia de la Universidad de Cuenca enfocada en la Coordinación Administrativa Financiera.
- Relacionar los problemas con el modelo seleccionado.
- Recolectar datos relacionados con la Coordinación Financiera.
- Analizar los datos recolectados.
- Diagnosticar a la Coordinación Administrativa Financiera.
- Proponer un plan de mejora para la Coordinación Financiera de la Universidad de Cuenca.



CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se expondrá toda la fundamentación teórica, mediante la cual se sostiene el proyecto integrador, se describirán conceptos, clasificaciones, tipos, y características, respaldando el proceso y la elaboración de la investigación. Al mismo tiempo, se expondrán varios modelos para el estudio de la Arquitectura Organizacional.

1.1. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

Para poder emitir una definición de Arquitectura Organizacional, es preciso conocer lo que es una organización, una empresa, tipos y principales diferencias.

1.1.1. ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

“La Organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Chiavenato, 2009, p. 6).

Siguiendo a Ferrel (2004)

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito. (p. 15)

También, “son consideradas como un sistema social establecido para cumplir diversos objetivos propuestos, generalmente mediante recursos humanos, o algún otro tipo de gestión que involucre el talento de las personas” (Riquelme, 2016, párr. 3).

En definitiva, la organización es el conjunto de personas e individuos con diferentes conocimientos y habilidades. Los cuales buscan cumplir o lograr un



objetivo o meta común, por medio de procesos o actividades que son absoluta responsabilidad de cada sujeto. Los mismos deben ser efectuados de manera eficiente y efectiva, con el fin de optimizar los recursos de la organización y a la vez, obtener mejores resultados tanto para la entidad como para la sociedad en general.

1.1.1.1. TIPOS DE ORGANIZACIONES

Se clasifican como:

- **Formal:** se trate de una acción cooperativa, donde todos colaboran y trabajan en conjunto logrando un trabajo más eficiente.
- **Informal:** se trata de la reacción individual por parte de individuos ante la organización formal.
- **Social:** hace referencia a un grupo de personas con objetivos en común, que trabajan de manera formal para alcanzar los objetivos con una mayor eficiencia.

De la misma manera, se podría entender como:

- **Organización abierta:** interacción continua de elementos para lograr el propósito, en conjunto con el ambiente que permite fortalecer el sistema.
- **Organización cerrada:** por otra parte, tiene poca relación con el medio externo, donde se distinguen razones conocidas como causa y efecto, que marcan las entradas y las salidas.

(Riquelme, 2016, párr. 7)

1.1.2. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

Empresa “se refiere a toda actividad económica organizada para la producción, transformación, comercialización, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios; actividades que se realizan a través de uno o más establecimientos comerciales” (Gómez, 2006, p. 164). O “aquella entidad formada con un capital social y que aparte del propio trabajo de su promotor, tiene la posibilidad de contratar a un cierto número de



trabajadores. El propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios” (Andrade Simón, 2006, p. 257). Asimismo, “se considera un conjunto de personas e insumos económicos y técnicos que interactúan entre sí en función de un objetivo común” (Gómez, 2006, p. 12).

Igualmente,

Una empresa es una organización jerarquizada, con multiplicidad de objetivos: como el de la producción de bienes y servicios, su transformación, la distribución a quienes los deseen o necesiten, la administración de estos; y con el fin de acrecentar al máximo su patrimonio, cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala), basadas en las relaciones jurídicas. (Guzmán *et al.*, 2005, p. 26)

También, se la podría denotar como “la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado” (Thompson, 2006, párr. 1).

Entonces, se podría definir a la empresa como un espacio conformado por personas o individuos, que producen bienes o brindan un servicio, cuyo fin es la obtención de una utilidad.

1.1.2.1. TIPOS DE EMPRESA

- **Sector de Actividad:** por ejemplo, empresas de sector primario (extracción de materia), secundario (transformación de la materia prima), terciario (servicios), cuaternario (tecnología e innovación).
- **Propiedad del Capital:** Hace referencia a las empresas privadas, públicas, o mixtas.
- **Forma Jurídica:** Se refiere a empresas cooperativas, de sociedad anónima, unipersonal, o de sociedad colectiva, etc.
- **Ámbito de Actividad:** En este grupo se encuentran las empresas nacionales, regionales, entre otras.



- **Tamaño:** Con respecto al tamaño, se considerada como pequeñas empresas, microempresas, medianas empresas, y grandes empresas.

(Riquelme, 2016, párr. 10)

1.1.3. DIFERENCIA ENTRE EMPRESA Y ORGANIZACIÓN

Existen varias diferencias entre una organización y una empresa,

La más destacada es que una empresa es una organización económica, con fines lucrativos. En cambio una organización no tiene necesariamente un fin económico, por lo que un grupo de personas son consideras una organización (Riquelme, 2016, párr. 5).

Teniendo claro las definiciones anteriores, se procederá a emitir la definición de Arquitectura Organizacional.

La Arquitectura Organizacional describe las responsabilidades y autoridades sobre elementos del dominio. Permite la unión y estructuración de las diferentes responsabilidades, para procesos, material, información, recursos, etc. así como en la estructura organizativa creando departamentos, divisiones, secciones, etc.(González Llanos *et al.*, 2005, p. 5)

En otras palabras, la estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera se cumpla con la mayor eficacia posible. La finalidad es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. (Universidad de Champagnat, 2002, párr. 1), por lo tanto, la Arquitectura Organizacional lo que busca es la alineación de los niveles más altos con los más bajos de la empresa, esto es importante debido a que todas las áreas de la empresa deben actuar en armonía para conseguir los objetivos de la misma; que todos los elementos estén alineados. Es decir: la misión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio, proceso de negocio y



redes de tecnología de la Información (Calistri y Palacios, 2014, párr. 3).

De la misma manera, se presenta como “un modelo organizativo que tiene como objetivo contribuir a elevar la productividad de los procesos y el empleo adecuado de los recursos humanos de una organización productiva” (Rodríguez Vázquez y Salinas Alguacil, 2013, p. 1).

Esto, quiere decir que la Arquitectura Organizacional es la base de toda compañía. De dicha estructura depende el rendimiento de la entidad, ya que involucra aspectos de suma importancia como la misión, visión, estrategia, entre otros. En base a las explicaciones de lo que es una Arquitectura Organizacional, es importante explicar ciertos términos mencionados en dichas definiciones.

1.1.4. ADMINISTRAR

Administrar (del latín administrare), significa etimológicamente servir. En este sentido, se define la Administración como la acción de servir a otro, de cuidar los bienes de otro, de encargarse de los asuntos de otro. Por extensión, administrar significa encargarse y cuidar de los asuntos de uno mismo. Cuidar y manejar los propios bienes y recursos (Cardona, 2013, p. 3).

“Administrar es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos” (Harold y Heinz, 2012, p. 32).

Fritz Mostern Marx define a la Administración como:

Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previniendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin



propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero.
(1947, p. 4)

“Se refiere a la disciplina, ciencia, arte o técnica que debe ejercer un profesional para la conducción de las organizaciones empresariales, a fin de propender por la productividad, en el cumplimiento de las funciones propias de su objeto social” (Gómez, 2006, p. 3). En general, administrar es un proceso, el cual está a cargo de una o más personas, dependiendo del tamaño de la empresa u organización. Con la idea principal de mantener un orden de hacer cumplir el trabajo y sobre todo tomar decisiones, para de esta manera consumir las metas de cada institución.

1.1.5. AUTORIDAD

El termino autoridad “proviene del latín auctoritas y significa el poder de un autor, es decir, de aquel que crea, que habla o actúa en el punto de origen. Claro que no necesariamente el que ejerce autoridad es el autor (Diker, 2008, p. 3). Conjuntamente, según Sennett (1982) la autoridad es “una tentativa de interpretativa las condiciones del poder, de dar un significado a las condiciones de control y de influencia mediante la definición de una imagen de fuerza” (Sennett, 1982, p. 21)., asimismo, se muestra como una relación de poder establecido e institucionalizado, en cuyo marco “el sujeto pasivo de la relación de poder adopta como criterio de su propio comportamiento el mandato o la orientación del sujeto activo, sin evaluar por su parte el contenido” (Diker, 2008, p. 2 como se citó en Bobbio, 1994).

En consecuencia, la autoridad es el poder formal que un individuo tiene debido a una jerarquía organizacional. Esto es requerido para el funcionamiento de la institución, para la asignación de tareas y la toma de decisiones. De esta forma, se puede tener mayor control sobre las acciones ejecutadas y saber si el equipo está o no funcionando, además de cambios que se necesita realizar a requerimientos básicos, u otros.

Por temas de estudio se procederá a definir lo que es una Organización Pública.



1.2. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN PÚBLICA

Ever Uzcategui (2009) señala “Son todas aquellas organizaciones que pertenecen al Estado, sea este Nacional, Municipal o de cualquier otro ámbito administrativo-gubernamental, ya sea de una manera total o parcial” (párr. 1). O, “las administraciones públicas son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades” (Ramió, 2002, p. 1).

Las organizaciones públicas son empresas establecidas por el gobierno para proporcionar servicios públicos. Son aquellos entes que incumben al estado, poseen personalidad jurídica, patrimonio y sistema jurídico propio. Se implantan por razón de un decreto del ejecutivo, para la actuación en actividades mercantiles, industriales y de servicio o cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica. (Ramió, 2002, párr. 3)

Art.- 4. Es una entidad que pertenece al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado. (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009, p. 2)

O como “aquellas que pertenecen al sector público, es decir a la administración, municipal o distrital” (Guzmán *et al.*, 2005, p. 30). Así, las organizaciones públicas hacen referencia a entes que obedecen o pertenecen a un Estado, no tienen un fin lucrativo pero si servicial, ya que se deben a una sociedad. Dependen netamente de un gobierno, de la economía y estabilidad de un país, se rigen a través de estatutos previamente establecidos. A continuación, se describen algunas características de las organizaciones públicas.



1.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

- **Conformación:** se integran por el conjunto de organismos que hacen parte del Estado y que configuran la Ramas del Poder Público, y podrían estar dirigidas o compuesta por o desde la Presidencia de la Republica, Ministerios, Superintendencias, Institutos Públicos, Gobernaciones, Alcaldías, Entes Parroquiales, y cualquier otra dedicada a la prestación de servicios públicos.
- **Régimen Legal:** se rigen por leyes de función pública. Todos los actos son reglamentados por la ley y están encaminados a la prestación de servicios de interés general para la sociedad.
- **Medición de Resultados:** los resultados de las empresas públicas no se miden en términos de utilidades o ganancias que se reparten en beneficio de particulares si no por el grado de eficiencia del servicio que se le lleva a la comunidad: educación, salud, Seguridad, comunicación, transporte, energía, entre otras.
- **Control:** están sometidas al control fiscal y social que, en nombre de la sociedad en general, ejercen ciertos órganos creados para este fin, como las Contralorías o las Procuradurías. El control fiscal verifica que los fondos públicos sean gastados de acuerdo con la ley y la eficiencia administrativa. Las Procuradurías velan por el buen desempeño de los funcionarios públicos.
- **Duración:** no podrán suspender sus funciones por voluntad de las personas que están a su cargo. Los órganos de la administración y los servicio que se establecieron, deben continuar mientras la ley no autorice la suspensión o supresión de ellos.

(Uzcátegui, 2009, párr. 5).

Teniendo presente las descripciones anteriores, se enfatizará lo que es las finanzas públicas y la administración pública.

1.2.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Teniendo en cuenta el proyecto integrador a desarrollarse, conviene enfatizar lo que es administración pública, entendida como “la organización y



administración de hombres y cosas para alcanzar los fines de Gobierno”. O como “El arte y ciencia de administrar, aplicada a los asuntos del Estado” (Dwight Waldo, 1961, p. 1). Se concibe como una organización que el Estado y los gobiernos utilizan para canalizar demandas sociales y satisfacerlas a través de la producción y distribución de bienes, servicios y regulaciones. Para ello, la Administración Pública se sirve de los recursos públicos, los cuales transforma en acciones que se ejecutan en diferentes espacios sociales. (Secretaría de la Función Pública, 2015, p. 234)

Así, la administración pública está netamente relacionada con el gobierno de un estado. Con la finalidad de servir a la sociedad en general, satisfaciendo las necesidades básicas y haciendo cumplir todas las reglas y normas previamente establecidas, sin generar una ganancia monetaria o utilidad alguna.

1.2.3. FINANZAS

“Según Bodie y Merton estudian la manera en que la gente asigna recursos escasos a través del tiempo” (1999, p. 2), dicho de otra manera, es “el arte, la ciencia de administrar dinero, casi todos los individuos y organizaciones ganan y obtienen dinero y gastan o invierten dinero” (Montero Montiel & Morales Castro, 2005, p. 21). Con esto se quiere decir, que “las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, como empresas y gobierno” (Montero Montiel y Morales Castro, 2005, p. 21). Entonces, podemos decir que, las finanzas están relacionadas con el uso y la generación de dinero que concibe una entidad. Por medio de esta, se busca inversión, financiamiento, solvencia, liquidez y rentabilidad. Es necesario recalcar, que existen dos tipos de finanzas: públicas y privadas. En este caso nos centraremos en lo referente a finanzas públicas, explicado seguidamente.

1.2.3.1. DEFINICIÓN DE FINANZAS PÚBLICAS

Un conjunto de elecciones económicas que manifiestan la relación de ingresos y gastos del Estado, siempre que estén contenidas en el sistema presupuestal, lo cual exhibe una mutua relación entre ingresos



públicos, gastos públicos y las actividades del Estado. Éstas no se ocupan únicamente de cuestiones de dinero, liquidez o necesidad de capital, sino también de problemas como la asignación de recursos, la distribución de la renta, la estabilidad económica, el pleno empleo, la estabilidad de precios y el desarrollo económico. (Córdoba Padilla, 2009, p. 2)

En concreto, las finanzas públicas están estrechamente relacionadas con el Estado, aunque su objetivo no es generar una utilidad al igual que una empresa privada. Es primordial llevar el control tanto de los ingresos como de los gastos manejados por la institución. Cabe tener en cuenta, que la principal diferencia con la parte privada, es que todo está previamente establecido, es decir, casi siempre se tiene que seguir pasos concretos para llegar a la solución.

Seguidamente, las empresas u organizaciones para el funcionamiento utilizan diferentes tipos de gestiones o formas. En este caso, se procederá a definir lo que es la gestión por procesos.

1.3. GESTIÓN POR PROCESOS

Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de los stakeholders, clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y a qué hace la empresa para satisfacerlos. Por ende, es preciso definir lo que es un proceso y sus tipos.

1.3.1. DEFINICIÓN DE PROCESO

“Es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente”(Bravo, 2011, p. 10).

También se lo podría definir como un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. (Bravo, 2011, p. 11)



En concreto, “un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido” (Maldonado, 2018, p. 7).

1.3.1.1. TIPOS DE PROCESOS

- **Procesos Administrativos:** típicamente diseñados para la gobernabilidad de la empresa. Ejemplos: el proceso de planeación estratégica y el de administración general de la organización.
- **Procesos Operativos:** estos procesos constituyen el núcleo de las actividades del negocio y son los que crean la cadena de valor primaria del mismo. Ejemplos de estos son: manufactura, compras, ventas, mercadotecnia y publicidad.
- **Procesos de Soporte:** proveen soporte a los procesos operativos. Ejemplos: contabilidad, reclutamiento y selección del personal, operación de un centro de atención telefónica y soporte técnico a los usuarios de tecnología.

(Amezcuca, 2013, p. 17)

Una vez explicado lo que es una empresa u organización, diferencias, tipos, características, se pasará a dar un concepto, de algunos elementos que tienen relación con la Arquitectura Organizacional. Dichos términos son cadena de valor, mapa de procesos y organigrama, en seguida se brindará la definición del mismo.

Para el análisis de los procesos de una empresa, existen varios tipos de herramientas, dentro de las cuales se encuentra la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), misma que será usada en los siguientes capítulos y es definida a continuación.

1.3.2. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)

También conocido como Work Breakdown Structure (WBS), la EDT es una descomposición jerárquica, orientada al producto entregable del trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto, para lograr los



objetivos y crear los productos entregables requeridos. (Kemuel, 2012, párr. 2)

1.4. CADENA DE VALOR

Como es de conocimiento, la cadena de valor está conformada por actividades primarias: vienen a ser aquellas que agregan valor para el cliente final y actividades de apoyo, estas, al contrario de las primarias no agregan valor directamente, pero ayudan a que las esenciales funcionen correctamente (Peiró, 2017, párr. 7).

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio.

1.4.1. ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- **Las Actividades Primarias:** son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- **Las Actividades de Soporte:** a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- **El Margen:** que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos.

(Quintero, 2006, p. 381)



1.5. MAPA DE PROCESOS

“Se considera que un mapa de proceso es una ayuda visual para imaginarse el proceso donde se muestra la unión de entradas, resultados y tareas” (Nariño, 2009, p. 2). “Es una técnica muy extendida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados por los clientes”(Nariño, 2009, p. 2).

“El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización” (Gil y Vallejo, 2008, p. 7).

1.6. ORGANIGRAMA

Previo a suministrar una explicación de organigrama, se debe tener claro algunos conceptos, como los que se describirán en seguida.

1.6.1. ¿QUÉ ES DEPARTAMENTALIZACIÓN?

Es el “proceso administrativo mediante el cual pueden ser ordenados de manera lógica o coherente una serie de funciones homologas dentro de una organización determinada” (Urquijo, 2004, p. 3).

(Bejarano, 2006). Citado por Gálvez, Hernández y Molina (2016) comenta que:

La departamentalización es una buena opción de estructura organizacional pues generalmente la facilita, pero considera que cuando la empresa está sometida a fuertes cambios se debe pensar en trabajar por proyectos, con lo cual se obtiene una mejor coordinación de los procesos, valores y creencias, administración y medición. (p. 5)

Entonces, la departamentalización consiste en estructurar una entidad, con la intención de una mejor funcionalidad. De esta forma, será eficiente en todas las actividades efectuadas. Dependiendo del fin y de las necesidades de la organización se generan departamentos mismos que son o representan una “unidad básica administrativa de la universidad que reúne una comunidad de profesores e investigadores, relativamente autónoma y responsable de la



docencia y de la investigación en un campo especializado del conocimiento con centro en la asignatura” (Foliari y Soms, 1971, p. 4).

En otras palabras, es una “agrupación de personas dentro de una subunidad” (James Brickley *et al.*, 2005). Al ser un proceso se podría mostrar como un “conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente”. “Dichas actividades están relacionadas unas con otras e integradas de manera coherente y terminan con la entrega del producto o servicio al cliente” (González, 1998, p. 16).

Por ende, se podría describir como un lugar en el que se desarrollan actividades específicas, a cargo de un grupo de personas conocedoras del tema. Cuando todos los departamentos funcionan de manera conjunta se conforma la empresa, y a la vez, una dependencia entre trabajadores y departamentos.

Después de conocer lo que es una departamentalización, se procederá dar una definición de organigrama.

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización, refleja en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría” (Thompson, 2012, p. 1).

1.6.1.1. RELACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS

“Una relación es una correspondencia o un vínculo entre dos o más elementos”.

“Una relación de dependencia, por lo tanto, es un vínculo en el cual uno de los elementos depende del otro”.

(J. Pérez y Merino, 2016)

Como ejemplo, y a la vez, por el lugar en donde se efectuará el proyecto, se puntualizarán ciertos departamentos.



1.6.1.2. DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

Como ya se hizo mención anteriormente, el sector público dependen de un gobierno y su economía, por lo tanto, este asigna cierta cantidad de dinero a cada institución pública para su funcionamiento, mismo que se conoce como presupuesto. Como se ha dicho, “es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia” (González, 2002, párr. 1).

En consecuencia, el presupuesto es el punto de partida de toda organización pública, razón por la cual existe dicha dependencia. Cuya función es el asignar el dinero a cada movimiento en base a una previa planificación y de este modo se garantiza el cumplimiento de lo establecido.

1.6.1.3. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Sánchez manifiesta que “Es el registro de gastos e ingresos, cuya diferencia es el resultado económico que consistirá en ganancias o pérdidas para la empresa” (2012, p. 26). Simultáneamente, se podría entender como una actividad que “Produce información para los administradores dentro de la organización. Es el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar información que ayude a los administradores a cumplir los objetivos” (Horngren *et al.*, 2007, p. 5). A la vez, “se encarga de registrar, en términos monetarios, las operaciones que se realizan, y que deben reflejarse en libros contables, tal como establece la legislación mercantil” (P. Sánchez, 2012, p. 26). Según Pere, “su principal función consiste en suministrar informes económicos a los otros directivos de la organización” (Pere, 2009, p. 23).

“Es un proceso que consiste en identificar, registrar, resumir y presentar información económica a quienes toman las decisiones” (Horngren *et al.*, 2000, p. 4). Del mismo modo, se define como:

Una ciencia de naturaleza económica que tiene por objeto el conocimiento de la realidad económica de una organización, tanto cuantitativa como cualitativamente, utilizando un lenguaje técnico y



métodos específicos, con el fin de comunicar información que sea útil para la toma de decisiones de los usuarios. (Tua Pereda citado por Mejía Soto *et al.*, 2013, p. 166)

Resumiendo, la contabilidad es una herramienta que sirva para administrar todo el dinero percibido o gastado por la empresa de manera ordenada. Adicionalmente, nos sirve como guía para la toma de decisiones y para mantener un control constante de los movimientos realizados en un periodo de tiempo determinado, para así poder tomar acciones en el instante preciso y requerido.

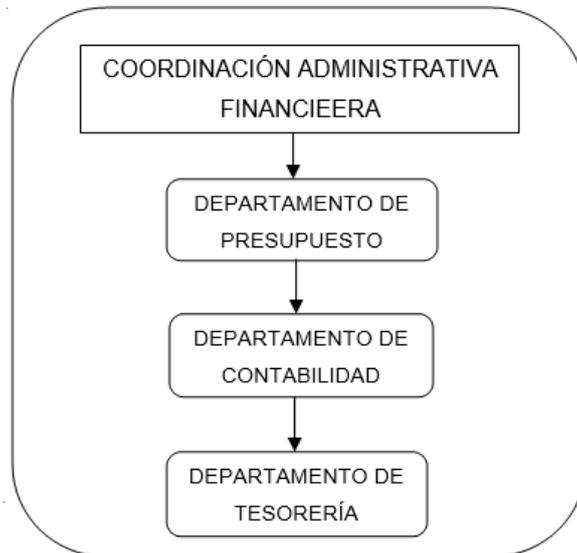
1.6.1.4. DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

Como un tercer departamento se podría mencionar a la Tesorería como:

Un conjunto de actuaciones que la empresa lleva a cabo, para organizar sus cobros y pagos de tal modo, que siempre hace frente a sus obligaciones, rentabilizando al máximo los excedentes, incrementando los ingresos por intereses ganados gracias a la optimización de las inversiones y reduciendo los intereses pagados por la minimización de sus préstamos (V. Sánchez, 2017, p. 14).

En consecuencia, la Tesorería es un departamento que maneja la administración de los cobros y pagos que ejecuta un ente. Mediante esta, se trata de evitar pérdidas o inconvenientes en cuanto a ingresos y gastos.

En la *Figura N°1*, se observa un claro ejemplo de lo que es una departamentalización. Se juntan tres departamentos presupuesto, contabilidad y tesorería, estas tres dependencias forman la Coordinación Administrativa Financiera de la Universidad de Cuenca.

Figura 1*Departamentalización*

Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

Elaboración: La Autora

1.6.2. DEFINICIÓN DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Se trata de una representación gráfica de la empresa u organización se configura como un diagrama jerárquico y funcional. Es decir, se representan los distintos cargos de la compañía, comenzando por los más altos. Suelen establecerse bloques según las funciones u otros criterios.

Es un tipo de organigrama que refleja la estructura administrativa de la empresa. Así, la estructura de una organización divide las actividades de ésta en departamentos o áreas, establece autoridades, y la forma de coordinar dichos departamentos para conseguir las metas deseadas.

(González, 2018)

1.6.2.1. DIVISIÓN POR DEPARTAMENTOS EN LA ESTRUCTURACIÓN

En cuanto a la división por departamentos dentro de la estructura de la empresa, es importante tener en cuenta que dicha división se realiza según diferentes criterios, como:



- **Según el producto:** se aplica fundamentalmente en empresas con gran volumen de productos.
- **En función del cliente:** se aplica en empresas con clientes bien diferenciados, o bien, se trabaja para grandes clientes diferentes.
- **Por las funciones:** al estructurar la empresa tiene en cuenta los distintos perfiles profesionales.
- **La estructuración por la geografía:** tiene en cuenta las distintas zonas o territorios en que actúa la empresa.
- **Por proyectos:** este es el caso de empresas que trabajan en grandes proyectos distintos. Existe una parte importante de la empresa que se estructura en torno a los proyectos con los que se está trabajando en ese momento.

(González, 2018)

De la misma manera, toda organización está relacionada con el tema de clima laboral.

1.7. CLIMA LABORAL

El concepto de clima organizacional “se refiere a una variable que tiende a representar el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores a propósito de su ambiente interno de trabajo”. En ese sentido, el clima organizacional “es un buen descriptor de la estructura de una organización” (Arias Gallegos y Arias Cáceres, 2014).

Cuando hablamos de clima organizacional, nos lleva a un tema que es primordial para toda entidad, la cultura empresarial, misma que surgió desde años atrás, por lo cual, se lo ha establecido como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (Chiavenato, 2009). Es importante destacar, que también se lo define como: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce



influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (Sandoval Caraveo, 2004, p. 84).

En suma, tanto el clima como la cultura organizacional, son puntos que definen como es una organización, hábitos, creencias, valores, relaciones, etc. Generalmente, son valorados o establecidos por el equipo de trabajo, así, cuando una nueva persona ingresa a la institución, se adapta a dicha cultura, sin lugar a dudas, también depende de los altos mandos, el resultado de toda esta internación y de la labor realizada, define la satisfacción o insatisfacción laboral, se dice que “es un fenómeno asociado a una serie de sentimientos del personal que determinan, en forma importante, su bienestar y el compromiso con su trabajo” (Vega *et al.*, 2017, p. 1). De hecho, se define como “la actitud general del individuo hacia su puesto, no es una conducta” (Robbins, 2004, p. 25) o como “un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas” (Arias Gallegos y Arias Cáceres, 2014, p. 153).

Después de tratar la teoría relacionada con la Arquitectura Organizacional, se presentarán modelos para el análisis de la misma.

1.8. FRAMEWORKS EN LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

“Los frameworks son un conjunto de herramientas de soporte, que proporcionan directrices sobre cómo describir o documentar arquitecturas, permiten la comunicación de los stakeholders (público de interés para la empresa) de una arquitectura empresarial”. (Mendieta, 2014, p. 23)

A continuación, se definirán los más comunes.

1.8.1. THE OPEN GROUP ARCHITECTURE FRAMEWORK (TOGAF)

1.8.1.1. DEFINICIÓN

TOGAF es una arquitectura empresarial que ofrece un marco de alto nivel para el desarrollo de software empresarial. Ayuda a organizar el proceso de desarrollo a través de un enfoque sistemático para reducir los errores, mantener los plazos, mantenerse dentro del presupuesto y alinear la tecnología de la información con las unidades de negocios para producir resultados de calidad. (White, 2018, párr. 1)

1.8.1.2. ESTRUCTURACIÓN TOGAF

TOGAF divide a la Arquitectura Organizacional en arquitectura empresarial, de negocio, y de tecnología de información (datos, aplicación, tecnología), como se muestra en la *Figura N°2*.

Figura 2

Arquitectura Organizacional según TOGAF



Fuente: (Montes, 2018)

Adicionalmente, define:

- **Método de Desarrollo de Arquitectura (ADM)**

Provee una manera probada y repetible para desarrollar arquitecturas. Establece un framework de arquitectura, contenido de la misma, transición y gobernanza. Todas estas actividades se llevan a cabo siguiendo un ciclo iterativo de definiciones de arquitectura, las cuales permiten transformar a una empresa de manera controlada de tal forma que responda a los objetivos de negocios y oportunidades. El ADM está compuesto por las fases expuestas en la *Figura N°3*.

- **Continuum Empresarial**

Se encarga de manejar un amplio contexto para un arquitecto, el cual explica como una solución genérica es utilizada y especializada de tal manera que soporte los requerimientos de una organización individual.

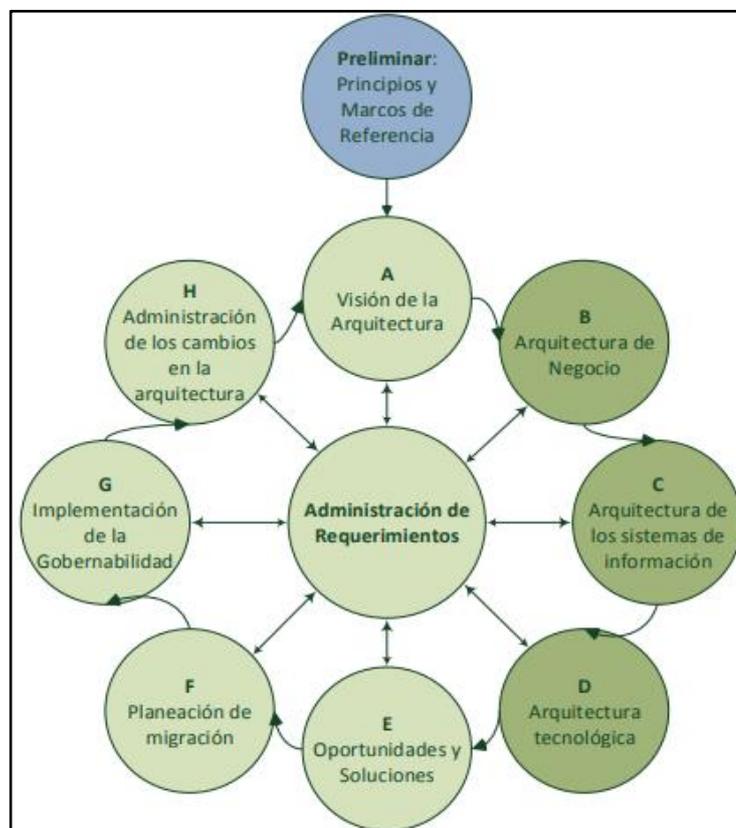
▪ Repositorio de la Arquitectura

Brindarle soporte al continuum empresarial es el concepto que el repositorio maneja. Se usa para almacenar diferentes clases de output de la arquitectura a diferentes niveles de abstracción creados por el ADM (Método de Desarrollo de Arquitectura).

(Montes, 2018).

Figura 3

Fases del Modelo TOGAF



Fuente: (Montes, 2018)

1.8.2. ZACHMAN

1.8.2.1. DEFINICIÓN

Es una ontología ya que permite comprender las relaciones que hay entre diversas entidades en una empresa. Es decir, es una teoría de la existencia de un grupo de componentes esenciales de un objeto, cuya



expresión es necesaria y quizá hasta obligatoria para crearlo, operarlo y cambiarlo. Bajo este concepto el objeto puede ser la organización o empresa, un departamento interno de la misma, una cadena de valor, una solución, un proyecto, un aeroplano, un edificio, un producto, una profesión y, en general, cualquier otra cosa (Mendieta, 2014).

El modelo no es una metodología para la implementación del objeto (la empresa) sino una ontología para describir la misma. El modelo es la estructura mientras que la metodología es un proceso. La estructura establece definiciones mientras que el proceso transforma (Amezcuca, 2013).

1.8.2.2. ESTRUCTURACIÓN DE ZACHMAN

Es una estructura bidimensional para clasificar y organizar los elementos de una empresa.

- El eje vertical proporciona perspectivas de la arquitectura.
- El eje horizontal una clasificación de los diferentes artefactos de la misma.

Contiene seis filas y seis columnas que producen 36 celdas o aspectos. Las filas son:

- Alcance/planeador
- Modelo de negocio/propietario
- Modelo de sistema/diseñador
- Modelo de tecnología/constructor
- Componentes/contratista o implementador
- Sistema trabajando.

Las columnas son:

- ¿Quién?
- ¿Cuándo?
- ¿Por qué?
- ¿Qué?



- ¿Cómo?
- ¿Dónde?

No hay directrices sobre el proceso de implementación de este framework, su énfasis está en asegurar que todos los aspectos de una empresa estén organizados y que tengan relaciones claras que aseguren un sistema completo sin importar el orden en el que se establezcan.

(Mendieta, 2014)

1.8.3. ATOM

1.8.3.1. DEFINICIÓN

Es un framework para el desarrollo de arquitectura empresarial, sus abreviaturas significan: Arquitectónico, tecnológico, organización y gestión, trabaja en base a la visión y misión de la empresa, y sobre lo que debe ocuparse para alcanzar los objetivos organizacionales.

1.8.3.2. ESTRUCTURACIÓN DE ATOM

Framework ATOM considera los siguientes elementos:

- Arquitectura
- Tecnología
- Organización
- Gerencial

La fase inicial se basa en la idea de que la arquitectura es la fuerza motriz, la alineación es construir sobre el ajuste de la conducta de los miembros de la empresa, como los directivos, mandos intermedios, empleados, entre otros.

Considera:

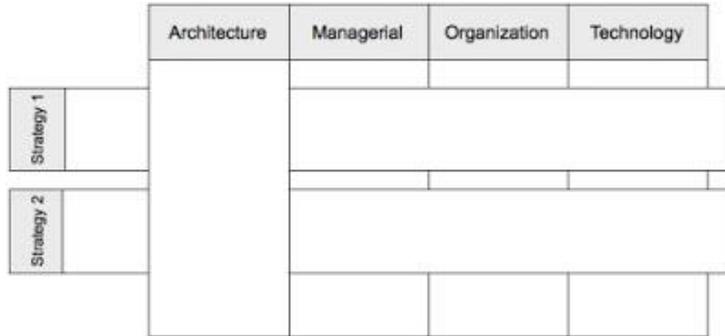
- **Principio de Orientación - Arquitectura**

Se ocupa de la identificación de varios artefactos que ya existen en la empresa. La atención se centrará en puntos como la actual estrategia corporativa, de tecnología de la información, financiera, así como la referente a la fuerza de trabajo. Del mismo modo, lo hará con conceptos de operación,

modelos de diagramas de negocios, documentos sobre cómo la empresa aporta un valor adicional a los clientes, entre otros (ver la Figura N °4).

Figura 4

Principio de Orientación – Arquitectura



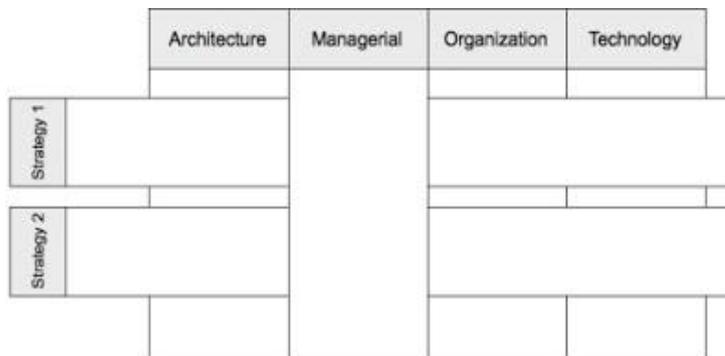
Fuente: (Ledesma, 2017)

Principio de la Orientación - Gerencial

Las acciones de los directivos tienen que reflejar la estrategia corporativa (realización de la estrategia), y el programa de Arquitectura Empresarial tiene que ser anclado al grupo ejecutivo para que los recursos y las responsabilidades puedan ser asignados. En la siguiente *Figura N°5*, se muestra la columna mencionada.

Figura 5

Principio de Orientación – Gerencial



Fuente: (Ledesma, 2017)

- **Principio de la Orientación - Tecnológico**

La tecnología debe ser utilizada y aplicada para transformar los procesos de negocio haciéndolos más eficaces de lo que eran antes de que se re-diseñen los procesos. Tiene que estar alineada con la gestión y los aspectos organizativos de tal manera que la tecnología genere la mayor cantidad de valor para la empresa (ver Figura N°6).

Figura 6

Principio de Orientación – Tecnología



Fuente: (Ledesma, 2017)

▪ Principio de la Orientación - Organización

Cuando se cambia la arquitectura de la empresa la atención debe estar en cómo los miembros de la empresa, directivos, mandos intermedios y empleados, piensan y se comportan ante tal cambio (ver Figura N°7).

Para decidir concebir una nueva arquitectura empresarial, es importante que exista un plan de comunicación. De tal manera que todos los miembros de la empresa estén enterados de los mismos, y que el cambio que se está realizando es lo mejor para la empresa.

Figura 7*Principio de Orientación – Organización*

Fuente: (Ledesma, 2017)

Cabe recalcar que, en caso de requerir cambio, no es necesario transformar los cuatro ejes.

1.8.4. MODELO CONCEPTUAL BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN**1.8.4.1. DEFINICIÓN**

Es un modelo sistemático, el cual ayuda a identificar los problemas de la organización y su estructuración, es decir, muestra una fotografía de la organización a una fecha determinada.

1.8.4.2. ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN

El modelo identifica tres aspectos fundamentales de la organización de la empresa:

- **La asignación de los Derechos de Decisión**

Está relacionada a los roles, actividades, responsabilidades de todos y cada uno de los miembros que colaboran para la organización. Responde a la pregunta ¿Quién recibe cada derecho de decisión?

La variable analiza los siguientes puntos:

- Poder de la decisión.



- Asignación de tareas en los puestos de trabajo.
- Variedad de las tareas.
- Agrupación de los puestos de trabajo en subunidades.
- Centralización y descentralización.

- **Sistemas de Remuneración**

Define el pago, la contraprestación de los servicios utilizados. A mayor responsabilidad le corresponde mayor remuneración, no obstante; las organizaciones deben diseñar un sistema de incentivos que motiven la eficacia y eficiencia de los empleados. Contesta la interrogante: ¿Cómo se remunera los individuos para lograr los resultados fijados como objetivos?

La variable analiza los siguientes puntos:

- Incentivos
- Incentivos: Eficiencia
- Incentivos: Riesgo
- Contratos
- Atracción y retención

- **Sistema de Evaluación de los Resultados**

No es otra cosa que la medición del desempeño, del trabajo, del cumplimiento, de metas o de objetivos. Cuyo objetivo es el de tomar medidas correctivas que permitan conseguir con éxito los resultados esperados. Responde a: ¿Cuáles son las medidas clave de los resultados que se emplean para evaluar a los directivos y a los empleados?

La variable analiza los siguientes puntos:

- Evaluación de los individuos
- Evaluación de las unidades

La analogía que existe entre la arquitectura de la organización y las patas de un taburete es que deben mantener equilibrio entre los tres elementos. Si

cambia el tamaño de uno de los elementos será necesario revisar que los otros dos elementos guarden equilibrio (*ver Figura N°8*).

(James Brickley *et al.*, 2005)

Figura 8

Equilibrio de la Arquitectura



Fuente: (James Brickley *et al.*, 2005)

Elaboración: La Autora

1.8.4.3. ¿PORQUE EL MODELO CONSIDERA ESTAS TRES VARIABLES?

Las empresas que tienen éxito, asignan los derechos de decisión a las personas que tienen la información relevante para tomar buenas decisiones. Sin embargo, cuando los altos directivos establecen los derechos de decisión, también deben asegurarse de que los sistemas de remuneración y de evaluación de los resultados sean los más adecuados para aumentar el valor de la empresa (James Brickley *et al.*, 2005).

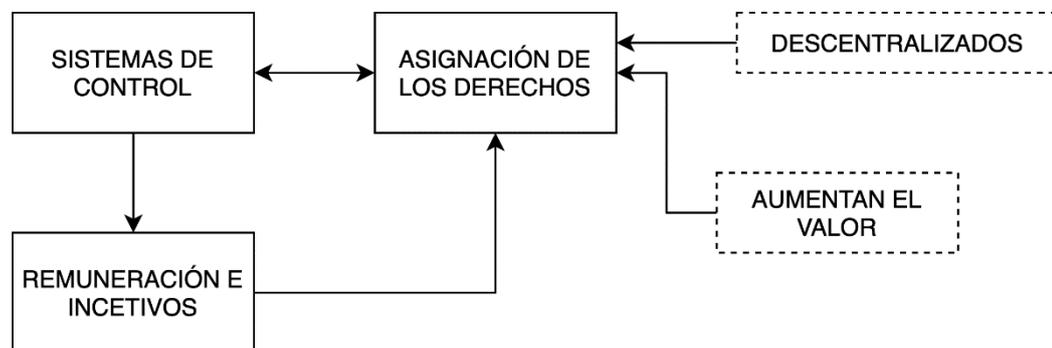
1.8.4.4. INTERDEPENDENCIAS ENTRE LAS VARIABLES

Los componentes de la arquitectura de la organización son fundamentalmente interdependientes (*ver Figura N°9*). El sistema apropiado de control depende

de la asignación de los derechos de decisión y viceversa. Por ejemplo, si los derechos de decisión están descentralizados, es importante tener un sistema de control que de incentivos a los empleados para tomar decisiones que aumenten el valor. Hay que desarrollar sistemas de remuneración y de evaluación de resultados que retribuyan a los empleados en función de los resultados. Asimismo, si una empresa adopta un plan de remuneración para motivar a los empleados, es importante concederles derechos de decisión para que respondan a estos incentivos.

Figura 9

Interdependencia entre Variables



Fuente: (James Brickley et al., 2005)

Elaboración: La Autora

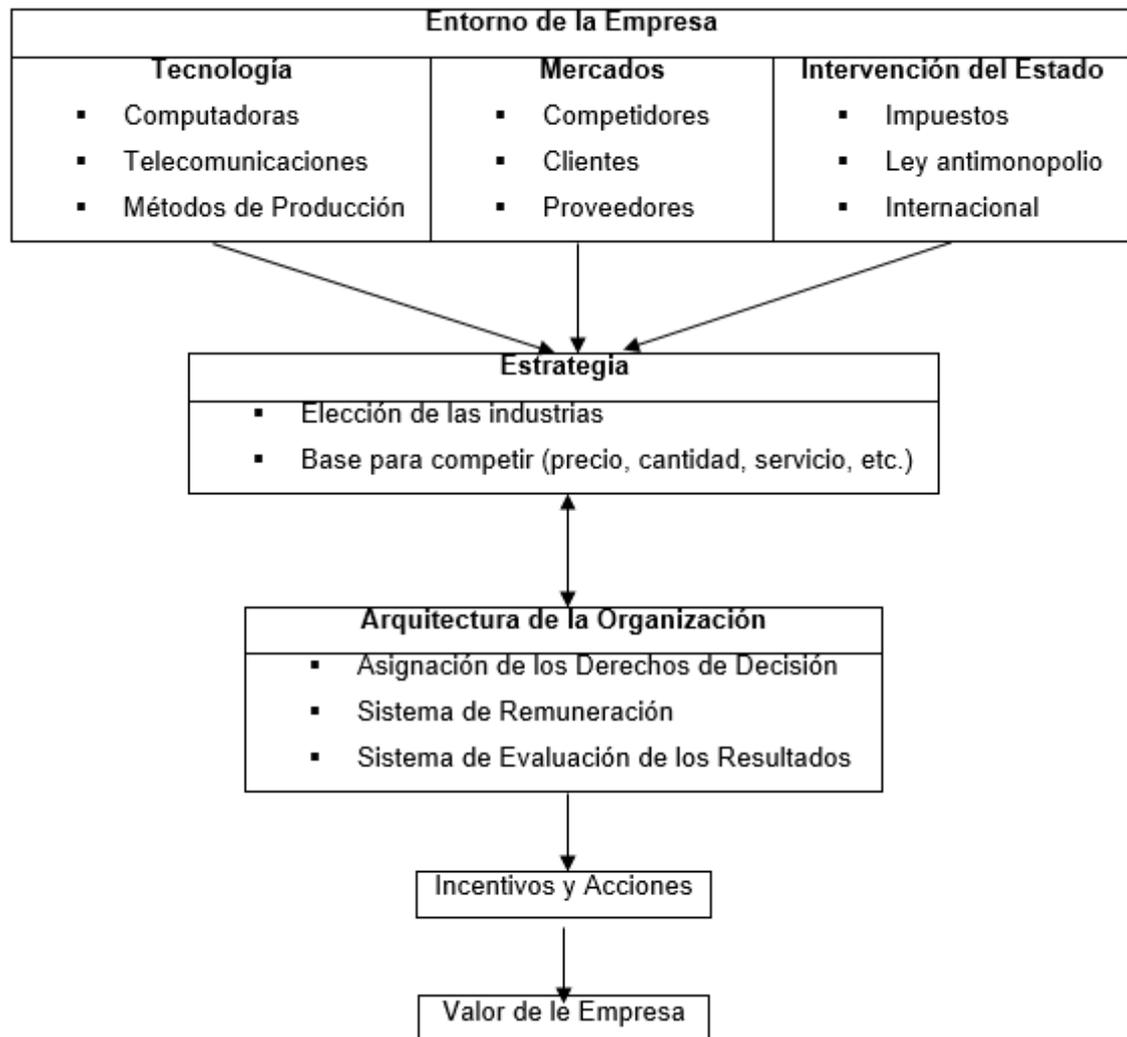
1.8.4.5. DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA, LA ARQUITECTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL VALOR DE LA EMPRESA

La arquitectura óptima varía de unas empresas a otras. Esas diferencias estructurales no son aleatorias, si no que varían de una forma sistemática con diferencias entre ciertas características subyacentes de las propias empresas. Para ilustrarlo, las empresas de una misma industria tienden a desarrollar arquitecturas similares. Si cambia un importante aspecto del entorno de la industria, la mayoría de las empresas de esa industria reaccionarán reajustando los sistemas de derechos de decisión y de control interno. En la *Figura N°10*, se visualiza los determinantes de la estrategia, la arquitectura de

la organización y del valor de la empresa según el modelo tratado (James Brickley *et al.*, 2005).

Figura 10

Determinantes de la Estrategia, la Arquitectura de la Organización y el Valor de la Empresa



Fuente: (James Brickley *et al.*, 2005)

Elaboración: La Autora

La situación del mercado, la tecnología y la intervención del Estado son importantes determinantes de la estrategia, la cual, ayuda a la vez a determinar la arquitectura de la organización. Las flechas de doble sentido muestran la existencia de importantes influencias mutuas. Tanto la estrategia como la arquitectura afectan a los incentivos y a las acciones de los



empleados dentro de la empresa y, por tanto, contribuyen a determinar el valor de la empresa (James Brickley *et al.*, 2005).

CAPITULO 2

SELECCIÓN DEL MODELO

En este capítulo, se elegirá un modelo de los mencionados en el apartado anterior, para realizar el análisis de la Arquitectura Organizacional.

2.1. EVALUACIÓN DE FRAMEWORKS DE ACUERDO A OBJECTWATCH INC

Para poder seleccionar el modelo se tomó en consideración la evaluación realizada por OBJECTWATCH INC. La *Tabla N°2* muestra un comparativo de tres frameworks con una calificación de 1 a 4 (*ver Tabla N°1*) a diferentes criterios realizado por Roger Sessions de ObjectWatch Inc. Es una compañía que tiene más de 14 años brindando soluciones de arquitectura empresarial, este estudio es de utilidad a la hora de decidirse por un framework, los criterios están relacionados con los beneficios que una organización obtendrá tras la implementación de una arquitectura empresarial, tales como:

- Retorno de la Inversión
- Reingeniería de procesos
- Valor agregado a los servicios y/o productos existentes
- Generación de nuevos servicios o productos en función de la estrategia de la empresa.

**Tabla 1***Escala de Evaluación*

ESCALA	SIGNIFICADO	DEFINICIÓN
1	Deficiente	El framework se desempeña muy pobremente en esta área.
2	Insuficiente	El framework se desempeña inadecuadamente en esta área.
3	Aceptable	El framework se desempeña bien pero puede mejorar en esta área.
4	Satisfactorio	El framework se desempeña muy bien en esta área.

Fuente: (Ledesma, 2017)

Elaboración: La Autora

A continuación, se brinda una descripción de cada uno de los puntos calificados

- **Integridad Taxonómica:** Se refiere al grado en el que se puede utilizar el framework para clasificar los distintos artefactos de la arquitectura.
- **Integridad del Proceso:** Se refiere a como la metodología guía paso a paso a través de un proceso para la creación de una arquitectura empresarial.
- **Modelo de Referencia:** Se refiere a la utilidad de la metodología y cuanto ayuda a construir un modelo relevante de referencia y cuan prácticos son los modelos presentados por el framework para construir nuevos.
- **Orientación Práctica:** Se refiere a cuanto ayuda el framework a que la organización asimile la mentalidad de implementar los artefactos de la arquitectura, y a la vez, desarrollar una cultura en donde se valore y utilice constantemente los componentes del framework.
- **Modelos de Madurez:** Se refiere a la cantidad de orientación que ofrece la metodología para que se dé una evaluación eficaz y una



correcta madurez de las diferentes organizaciones mediante el uso de una arquitectura empresarial.

- **Enfoque de negocio:** se refiere a si la metodología se centra en el uso de la tecnología para impulsar el valor del negocio, en el que esté definido como la reducción de gastos y/o aumento de ingresos.
- **Orientación a Gobernanza:** se refiere a la cantidad de ayuda que la metodología ofrece en la comprensión y la creación de un modelo de gestión eficaz para la arquitectura empresarial.
- **Orientación a Participación:** se refiere a lo bien que la metodología guiará en el particionamiento de empresas autónomas, que es un enfoque importante para gestionar la complejidad.
- **Catálogo Prescriptivo:** se refiere a que tan bien la metodología guiará en la creación de un catálogo o un patrimonio arquitectónico que puede ser reutilizado en futuras actividades.
- **Consideración de Factores Externos / Neutralidad de proveedores:** se refiere a cuán flexibles son los modelos del framework de ser modificados ante los agentes de cambio externos del mercado (por ejemplo: cambios regulatorios en la industria, nuevas innovaciones en productos y servicios, etc.).
- **Disponibilidad de la Información:** se refiere a la cantidad y calidad de información gratuita o de bajo costo de esta metodología. Es el grado en el cual el framework ha llegado a evolucionar en la medida de que otras empresas hayan desarrollado herramientas que permitan estimar, planear y administrar las distintas fases y artefactos de la arquitectura.
- **Tiempo de Valoración:** se refiere a la cantidad de tiempo que probablemente el framework consumirá antes de empezar a construir soluciones que proporcionen un alto valor agregado.

(Mendieta, 2014)

**Tabla 2***Calificación a los diferentes Modelos*

CRITERIO	ZACHMAN	TOGAF	ATOM
Integridad taxonómica	4	2	2
Integridad del proceso	1	4	4
Modelo de referencia	1	3	3
Orientación práctica	1	2	1
Modelos de madurez	1	1	1
Enfoque de negocio	1	2	4
Orientación a gobernanza	1	2	3
Orientación a partición	1	2	2
Catálogo prescriptivo	1	2	1
Neutralidad de proveedores	2	4	2
Disponibilidad de la Información	2	4	1
Tiempo de valoración	1	3	3

Fuente: (Ledesma, 2017)**Elaboración:** La Autora

Cabe mencionar que el modelo conceptual de BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN no ha sido calificado por OBJECTWATCH INC, por tal razón, se realizó una valoración del modelo con personas conocedoras del tema, como se mira en la *Tabla N°3*.

**Tabla 3***Valoración del Modelo Conceptual BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN*

CRITERIO	BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN
Integridad taxonómica	4
Integridad del proceso	2
Modelo de referencia	2
Orientación práctica	3
Modelos de madurez	1
Enfoque de negocio	2
Orientación a gobernanza	3
Orientación a partición	2
Catálogo prescriptivo	2
Neutralidad de proveedores	4
Disponibilidad de la Información	2
Tiempo de valoración	2

Fuente: (Ledesma, 2017)**Elaboración:** La Autora

2.2. MODELO SELECCIONADO

Teniendo en consideración la información recolectada de cada modelo investigado, requerimientos y estructura, se eligió el modelo conceptual BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN, esto debido a:

- Como punto de partida para la elección, se consideró la evaluación realizada por OBJECTWATCH INC. Como se visualiza en la *Tabla N°2* y en la *Tabla N°3*, cada modelo tiene puntos fuertes y débiles, depende mucho del objeto de estudio y de lo que se requiera examinar.
- Las tres variables que el modelo considera, abarcan los problemas presentados anteriormente.



- El modelo cuenta con varios casos de aplicación a empresas conocidas como McDonald's, Kodak, Medford University, entre otros los que servirán de guía para aplicación.
- El modelo considera al Estado, a comparación de los demás modelos que no lo hacen, y si lo hacen es un mínimo aporte. Al pertenecer el objeto de estudio al sector público, se tomó en cuenta este punto.
- La persona que guiará el proyecto tiene experiencia con el modelo, es primordial tener en cuenta esto, ya que el modelo se desarrollará de mejor manera.
- El modelo ha sido encajado en programa de estudios de las escuelas de Administración de Empresas, incluyendo la escuela DUAL de la Universidad de Cuenca.
- Cabe recalcar que, aunque el modelo explica que, si una de las variables es analizada, las otras dos también deberían serlo. Sin embargo, esto no necesariamente implica que habrá un cambio en todas las variables.



CAPITULO 3

ENTORNO Y ESTRATEGIA

El modelo conceptual de BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN, explica que es importante conocer el objeto de estudio, que en este caso será la Coordinación Financiera, y a la vez, su estrategia, antes de evaluar las tres variables del modelo. Razón por la cual, en esta sección, primero se definirá a la Universidad de Cuenca, donde se tocará aspectos claves para un correcto funcionamiento, y a su vez, de la Coordinación Administrativa Financiera. Seguidamente, se tratará su modalidad de gestión y estrategia.

3.1. UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Universidad de Cuenca, es una universidad pública situada en la ciudad de Cuenca, en la provincia del Azuay. Fue creada el 15 de octubre de 1867. Está compuesta por 12 facultades y 49 carreras. Adicionalmente, cuenta con la Dirección de Postgrado que organiza las políticas académicas de cuarto nivel; la Dirección de Investigación, que impulsa el desarrollo de investigaciones en todas las áreas del conocimiento; la Dirección de Tecnologías de la Información responsable de la aplicación de tecnologías de la información en la institución, entre otras dependencias académicas y administrativas.

(Universidad de Cuenca, 2020)

3.2. MISIÓN

La Universidad de Cuenca es una universidad pública, cuya misión es formar profesionales y científicos comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida, en el contexto de la interculturalidad y en armonía con la naturaleza. La Universidad fundamenta en la calidad académica, en la creatividad y en la innovación, la capacidad para responder a los retos científicos y humanos de la época y sociedad regional, nacional e internacional equitativa, solidaria y eficiente (Universidad de Cuenca, 2020).



3.3. VISIÓN

La Universidad de Cuenca se proyecta como una institución con reconocimiento nacional e internacional por su excelencia en docencia con investigación y vinculación con la sociedad; comprometida con los planes de desarrollo regional y nacional; que impulsa y lidera un modelo de pensamiento crítico en la sociedad (Universidad de Cuenca, 2020).

3.4. PRINCIPIOS

La Universidad de Cuenca se rige por los principios establecidos en la Constitución de la República y en la Ley Orgánica de Educación Superior:

- Humanismo
- Libertad
- Inclusión
- No discriminación
- Equidad de género
- Pensamiento creativo y plural
- Gratuidad de la educación hasta el tercer nivel
- Rendición de cuentas
- Igualdad de oportunidades para los profesores, investigadores, estudiantes, servidores y trabajadores.

(Universidad de Cuenca, 2020)

3.5. VALORES

- **Compromiso**
 - Servir a la sociedad y promover la preservación del medio ambiente.
 - Cumplir con las regulaciones legales y reglamentarias.
 - Apoyar al cumplimiento de las metas del Plan Nacional del Buen Vivir en lo pertinente a las Instituciones de Educación Superior.
 - Fortalecer el sentido de identidad y pertenencia aportando proactivamente a las estrategias de mejoramiento institucional.



- **Transparencia**
 - Transparentar todos los actos académicos, científicos y administrativos.
 - Facilitar el acceso del público a la información institucional.
 - Presentar informes y rendir cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad.

- **Excelencia**
 - Fomentar e impulsar cambios en la calidad y pertinencia de la educación superior.
 - Trabajar bajo los principios de calidad y pertinencia social y científica en el cumplimiento de los ejes misionales.
 - Gestionar la excelencia con eficacia y eficiencia.
 - Liderar la gestión académica, científica y administrativa.

- **Lealtad**
 - Cumplir con la visión, misión y objetivos institucionales aportando a la consecución de las metas del Plan Nacional para el Buen Vivir y al Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
 - Fomentar el trabajo en equipo.
 - Asegurar una comunicación altamente efectiva hacia dentro y hacia fuera.
 - Apoyar a la gestión institucional.

- **Innovación**
 - Generar nuevo conocimiento científico y tecnológico.
 - Gestionar los cambios institucionales y del entorno con visión proactiva.
 - Fortalecer las capacidades y competencias del talento humano.
 - Impulsar el desarrollo tecnológico para mejorar la gestión académica y de investigación.



- **Equidad**

- Generar en la comunidad universitaria hábitos de autorreflexión organizacional para promover el cambio.
- Mejorar y diversificar las políticas de acción afirmativa.
- Respetar la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y velar por el cumplimiento de los derechos de los diferentes grupos de la comunidad universitaria y de la sociedad. Fortalecer la vinculación con la colectividad.

(Universidad de Cuenca, 2020)

3.6. FINES

Además de los consagrados en la Constitución y en la Ley Orgánica de Educación Superior, son fines de la Universidad de Cuenca:

- Desarrollar el conocimiento, estudio y defensa de los valores consustanciales a la dignidad de la persona y el respeto a la naturaleza.
- Formar, capacitar y especializar en los niveles de grado y posgrado a profesionales y científicos con calidad académica, ética, capacidad innovadora y una formación humanística integral, que responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación regional y nacional, al régimen de desarrollo, a la demanda académica y a las tendencias de mercado ocupacional.
- Fortalecer la vinculación permanente con la sociedad y fomentar la creación, preservación, desarrollo y transmisión de las ciencias, la técnica, la cultura y el deporte.
- Aplicar los conocimientos para el desarrollo social de la región y del país para lograr una sociedad justa, equitativa y solidaria, mediante la generación de condiciones de independencia para la enseñanza y la divulgación de conocimientos en el marco del dialogo de saberes, la universalidad del pensamiento y los avances científicos y tecnológicos.



- Contribuir a la investigación, preservación y apropiación del patrimonio cultural ecuatoriano en el marco de la interculturalidad.
- Contribuir al fortalecimiento de la identidad nacional en el contexto intercultural y plurinacional del país, la afirmación de la democracia y la libertad, la paz entre los pueblos, la vigencia de los derechos humanos, la integración latinoamericana, la protección del medio ambiente, la equidad de género y la promoción de la sustentabilidad.
- Promover y garantizar la participación equitativa de los grupos de atención prioritaria y con capacidades diferentes.

(Universidad de Cuenca, 2020)

3.7. BASE LEGAL QUE RIGE A LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

Como es de conocimiento la Universidad de Cuenca al ser una institución superior pública, se rige a la siguiente base legal (*ver Tabla N°4*).

Tabla 4

Base legal que rige a la Universidad de Cuenca

Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública		
LOTAIP		
Literal a2) Base legal que la rige		
Tipo de la Norma	Norma Jurídica	Publicación Registro Oficial (Número y fecha)
Norma Suprema	Constitución de la República del Ecuador	R.O. No. 449 - 20 de octubre de 2008
Leyes Orgánicas	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública	R. O. No. 337 - 18 de mayo del 2004
	Código Orgánico de la Función Judicial	R.O. No. 544 - 09 de marzo de 2009
	Ley Orgánica de la Función Legislativa	R.O. No. 63 - 10 de noviembre de 2009
	Ley Orgánica de Educación Superior	R. O. No. 298 - 12 de octubre del 2010
	Código Orgánico Integral Penal	R. O. No. 180 - 10 de febrero de 2014
	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	R.O. No. 332 - 12 de septiembre de 2014
	Código Orgánico General de Procesos	R. O. No. 506 - 22 de mayo de 2015
	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización	R.O. No. 520 - 11 de junio de 2015



	Ley Orgánica de Servicio Público	R. O. No. 520 - 11 de junio de 2015
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	R. O. No. 652 - 12 de diciembre de 2015
	Ley Orgánica de Empresas Públicas	R. O. No. 652 - 18 de Diciembre de 2015
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	R. O. No. 966 - 20 de marzo de 2017
	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno	R. O. No 986 - 18 de abril de 2017
	Código Orgánico Administrativo	R.O. No. 31 - 07 de julio de 2017
	Ley Orgánica Reformatoria a Ley Orgánica de Educación Superior	R.O. No. 297 - 2 de agosto de 2018
Leyes Ordinarias	Código Civil	R. O. No 46 - 24 de junio de 2005
	Ley de Modernización del Estado	R. O. No 332 - 12 de septiembre de 2014
	Código del Trabajo	R. O. No. 483 - 10 de abril de 2015
	Ley de Seguridad Social	R. O. No 504 - 20 de mayo de 2015
Reglamentos de Leyes Orgánicas	Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	R. O. No 119 - 07 de julio de 2003
	Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública	R. O. No. 80 - 11 de agosto de 2005
	Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Superior	R. O. No. 526 - 2 de septiembre del 2011
	Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	R. O. No. 521 - 12 de junio de 2015
	Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público	R. O. No. 676 - 25 de enero de 2016
	Reglamento General de la Ley de Modernización del Estado	R. O. No 505 - 23 de mayo de 2016
	Reglamento General para la Administración, Utilización, Manejo y Control de los Bienes y Existencias del Sector Público	R. O. No. 751 - 10 de mayo de 2016
Reglamentos	Reglamento para garantizar el cumplimiento de la gratuidad de la Educación Superior Pública	RPC-SO-34-No.378-2014 - 03 de septiembre de 2014
	Reglamento de Sanciones	RPC-SO-34-No.687-2016 - 21 de septiembre de 2016
	Reglamento de Régimen Académico	CES-SG-2017-R-019 - 31 de marzo de 2017
	Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil	CES-SG-2017-R-020 - 31 de marzo de 2017
	Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior	RPC-SO-18-No.263-2018 - 09 de mayo de 2018
	Reglamento para las Carreras y Programas en Modalidad de Formación Dual	RPC-SO-19-No.282-2018 - 29 de mayo de 2018
	Reglamento de Armonización de la	



Nomenclatura de Títulos Profesionales y Grados Académicos que confieren las Instituciones de Educación Superior del Ecuador	RPC-SO-02-No.011-2018 - 10 de enero de 2018
Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior	24 de julio de 2018
Reglamento de Régimen Académico	21 de marzo de 2019
Normativa Especial	Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva
	R.O. No. 536 - 06 de marzo de 2002
FECHA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	31/05/2020
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	MENSUAL
UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN - LITERAL a2):	SECRETARIA GENERAL PROCURADURIA
RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL a2):	EDUARDO KOPPEL
CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:	eduardo.koppel@ucuenca.edu.ec
NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:	(07) 407-1000 EXTENSIÓN 1109

Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

Elaboración: La Autora

3.8. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Es el órgano administrativo encargado de dirigir los servicios generales, los recursos materiales, económicos, y financieros de la Universidad. Está encaminada por un profesional con título académico de cuarto nivel y experiencia en el área.

Su estructura, integración y funciones se rigen por reglamento de la Dirección Administrativa Financiera y el Manual Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad de Cuenca.

3.8.1. ATRIBUCIONES

Son atribuciones de esta dirección:

- Dirigir los servicios generales, los recursos materiales, económicos y financieros de la Universidad.
- Programar y supervisar las actividades y la información relacionadas con los procesos específicos del control interno de los sistemas contable, presupuestario y tesorería.

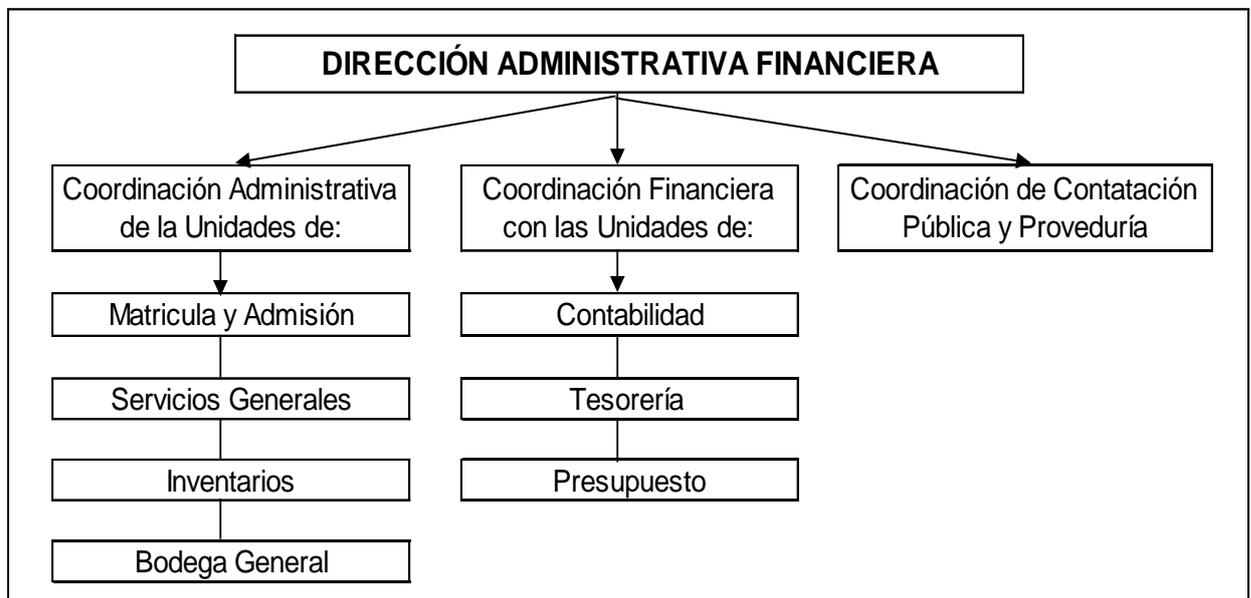
- Asegurar al Consejo Universitario y a las autoridades para la toma de decisiones en el ámbito de su competencia, así como coordinar y dirigir los programas que faciliten el flujo oportuno de recursos financieros.
- Los demás que confieren la ley y la normativa vigente.

(Universidad de Cuenca, 2020)

3.8.2. ESTRUCTURACIÓN

Figura 11

Estructuración de la Dirección Administrativa Financiera



Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

Elaboración: La Autora

Como se nota en *la Figura N°11*, la Dirección Administrativa Financiera, está compuesta por varias coordinaciones. Para el proyecto integrador a ejecutarse, se tomará únicamente a la Coordinación Administrativa Financiera.

3.9. COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Está dirigida por un profesional con experiencia en el área, los productos y servicios relacionados son:

- **Presupuesto**



- Plataforma presupuestaria.
- Reformas presupuestarias.
- Informe de ejecución presupuestaria.
- Liquidaciones presupuestarias.
- Certificaciones presupuestarias.
- Evaluaciones presupuestarias.

- **Contabilidad**
 - Registros Contables.
 - Informes Financieros.
 - Estados Financieros.
 - Declaraciones de Impuestos.
 - Conciliaciones Bancarias.
 - Contabilización de Bienes Patrimoniales.

- **Tesorería**
 - Comprobantes de registro único de ingresos al sistema ESIGEF.
 - Conciliación de la Cuentas Bancarias.
 - Facturas.
 - Retenciones y comprobantes de ingreso.
 - Informes de ingresos por venta de especies fiscales.
 - Informes para roles de sueldos.

(Universidad de Cuenca, 2020)

3.10. RELACIÓN ENTRE LAS DEPENDENCIAS DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

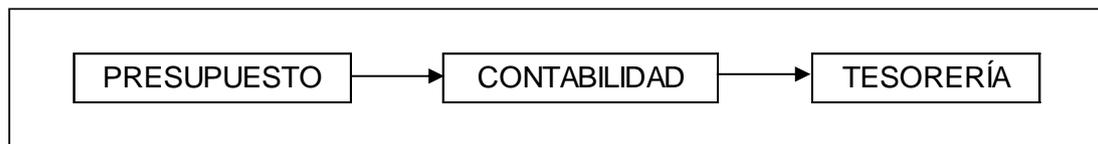
Todo proceso financiero inicia en el departamento de Control Interno, cuya dependencia no es parte de la Coordinación Financiera. Cuya función, es verificar que el trámite a ejecutarse sea el adecuado y pertinente. Después, se dirige a Presupuesto, aquí, se asigna y verifica la fuente de donde va a salir o entrar el dinero. Seguidamente, pasa a Contabilidad, en donde se realiza todo el registro contable. Finalmente, va a Tesorería, para efectuarse el



depósito, el ingreso, retenciones, entre otros. En la *Figura N°12* se ilustra la relación.

Figura 12

Relación entre Dependencias



Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

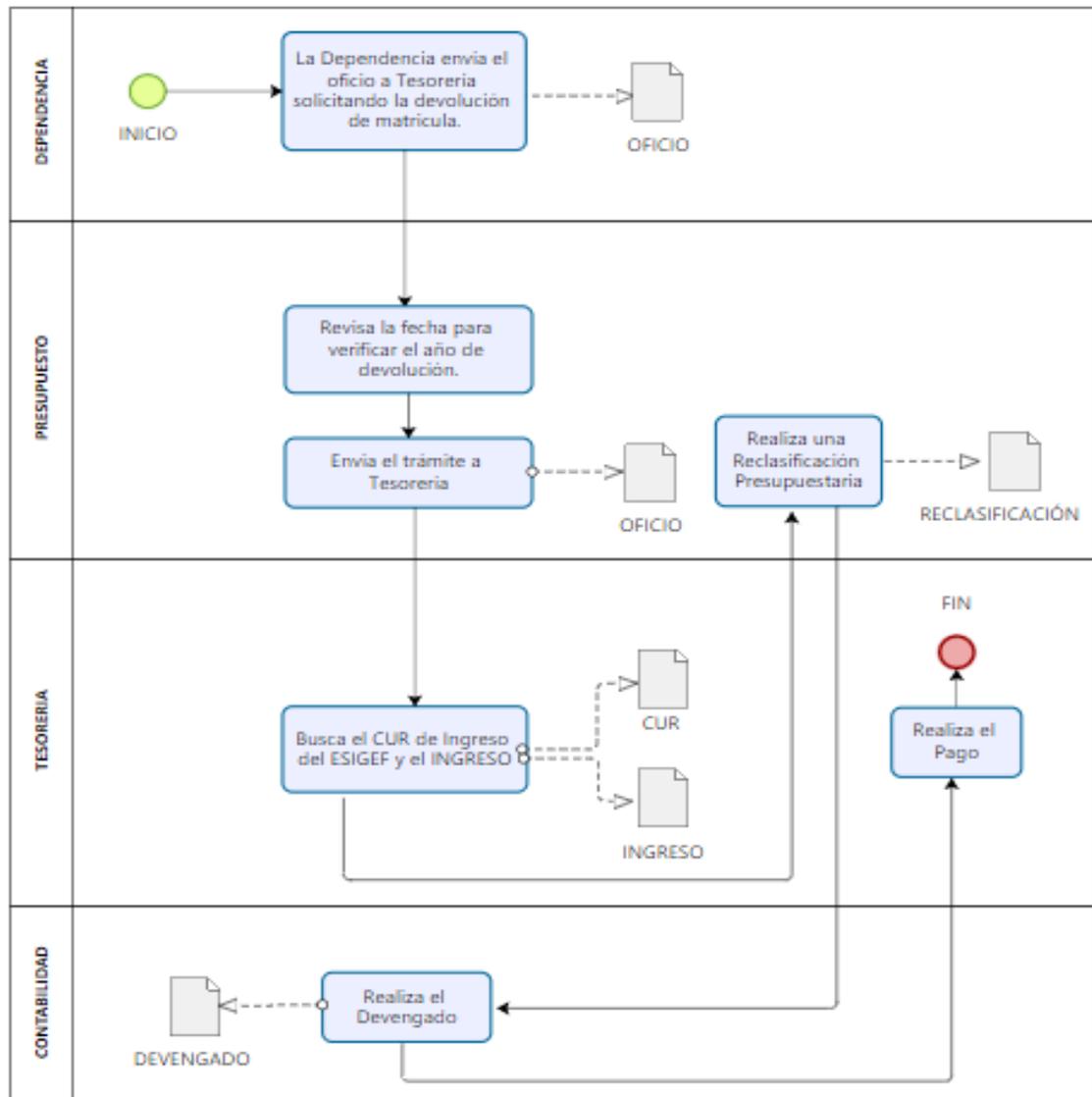
Elaboración: La Autora

Para una mejor comprensión, se procede a mostrar uno de los procesos que se ejecuta en la Coordinación Financiera. El proceso “Devolución de Matrículas” inicia por medio de un departamento externo a la Coordinación Financiera, como por ejemplo la Facultad de Ingeniería. Esta dependencia envía un oficio, solicitando la devolución de una matrícula a Tesorería. Estos, revisan dicho oficio y se envía a Presupuesto. Aquí, buscan el año en el que sucedió la matrícula, y reemiten a Tesorería. En donde, se adjunta el ingreso y el CUR respectivo, y se traslada toda la documentación a Presupuesto. Estos, realizan una reclasificación y pasan a Contabilidad. Aquí se desarrolla el devengado del trámite y se despacha nuevamente a Tesorería, para finalmente, efectuar la devolución como tal (*ver Figura N°13*).

Proceso: Devolución de Matriculas

Figura 13

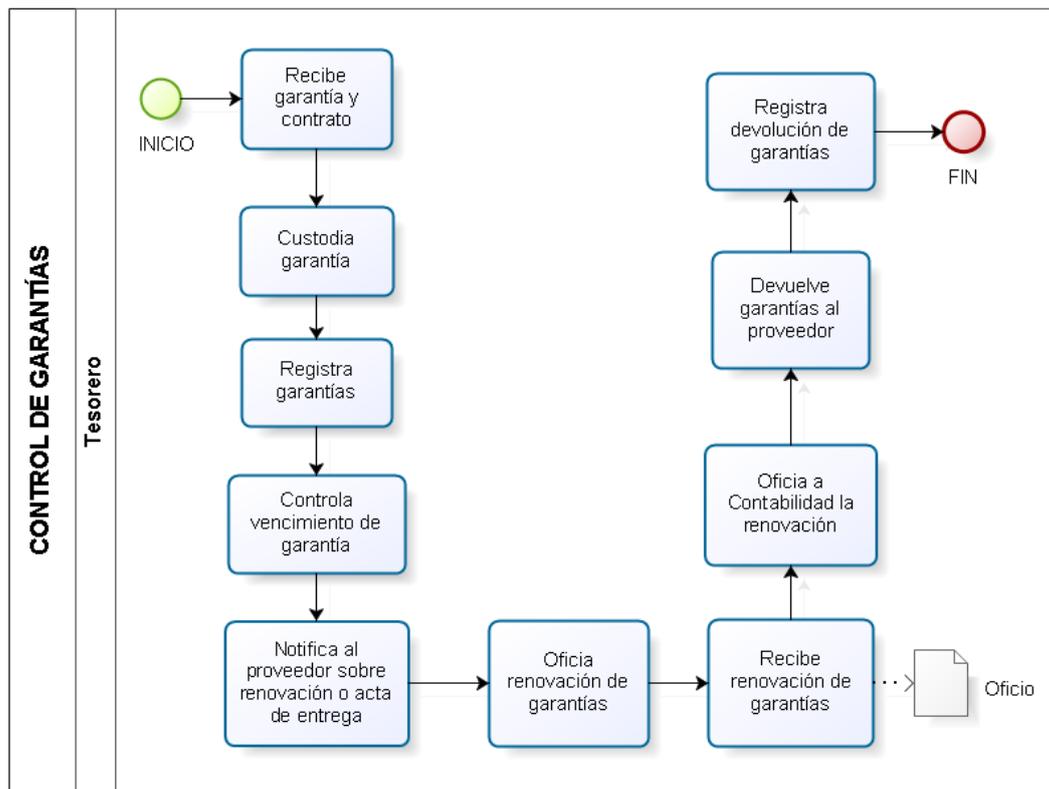
Proceso de Devolución



Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

Elaboración: La Autora

Es importante aclarar, que no todos los procesos pasan por los tres departamentos. Algunos suceden en una sola dependencia o en dos (ver *Figura N°14*).

Proceso: Control de Garantías**Figura 14***Proceso Control de Garantías*

Una vez conocido el entorno de la organización, se procederá a analizar la forma de operar. La Universidad de Cuenca, maneja su gestión por medio de procesos. El manual orgánico de gestión organizacional vigente desde el año 2014, estipula que:

3.11. GESTIÓN POR PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

Art. 8.- La Universidad de Cuenca se basa en una estructura organizacional de gestión por procesos, enfocado y alineado a la misión institucional, sustentada en la filosofía y metodología de productos, servicios y procesos con el propósito de asegurar un funcionamiento eficiente, eficaz y efectivo de las actividades internas orientadas a satisfacer los requerimientos de los usuarios de los servicios institucionales (Universidad de Cuenca, 2020).

3.11.1. PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

Art. 9.- La Universidad de Cuenca en su afán de armonizar sus actividades a través de procesos que elaboran productos y servicios se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión.

- **Procesos gobernantes o estratégicos:** encargados de la formulación de políticas y expedición de normas o instrumentos para el funcionamiento de la institución. En seguida, se mira los procesos gobernantes de la Universidad de Cuenca en la *Figura N°15*.

Figura 15

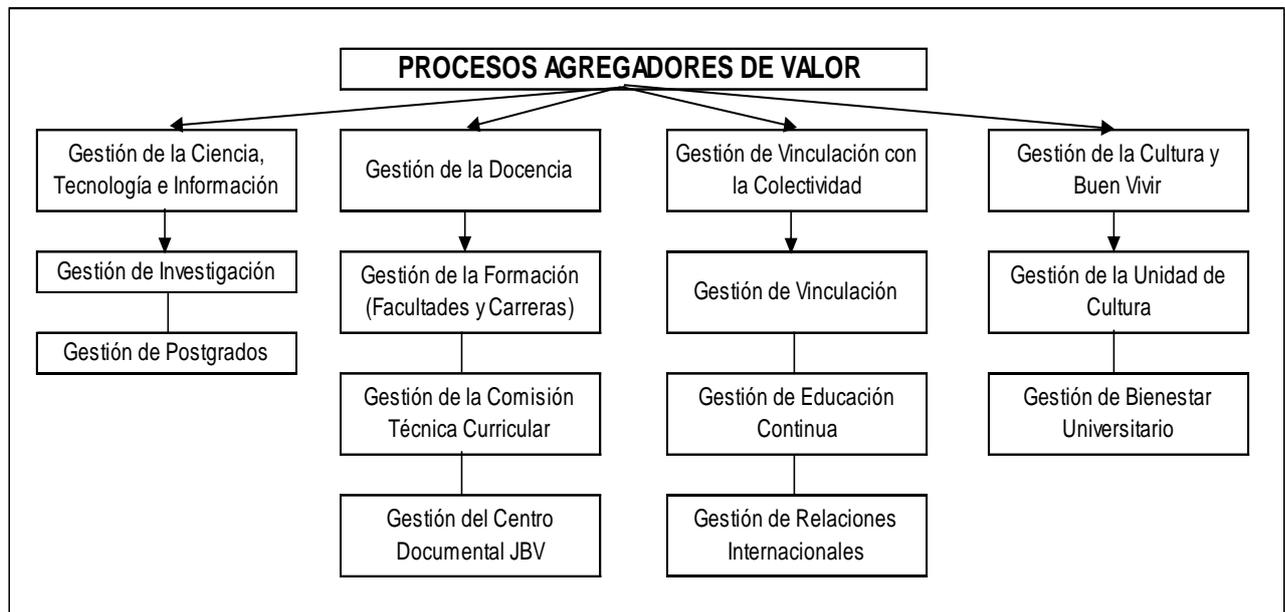
Procesos Gobernantes



Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

Elaboración: La Autora

- **Procesos que agregan valor:** generan, administran y controlan los productos o servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión de la institución. A continuación, se exponen los procesos agregadores de valor de la Universidad de Cuenca mediante la *Figura N°16*.

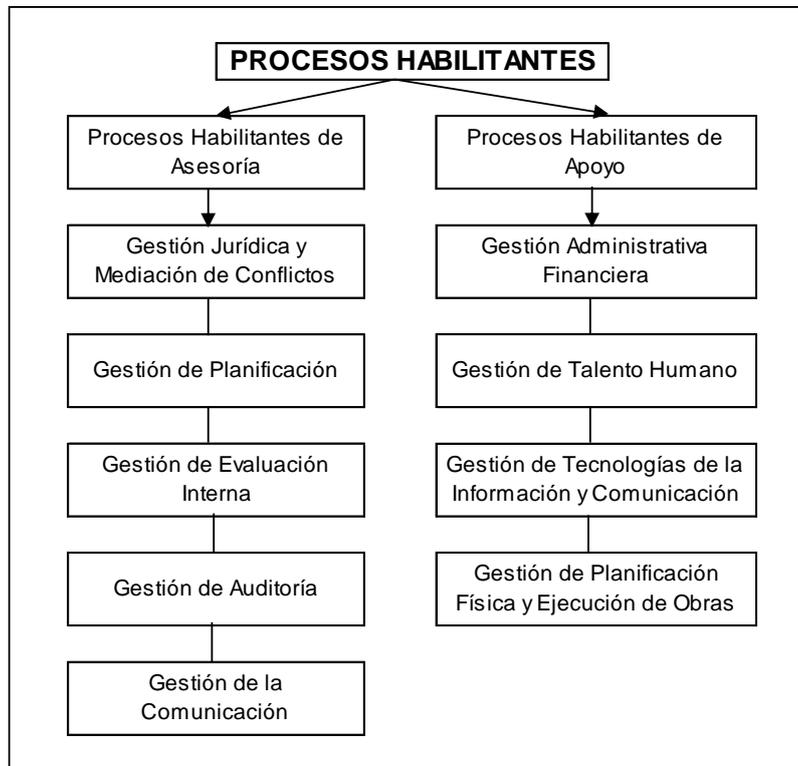
Figura 16*Procesos Agregadores de Valor*

Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

Elaboración: La Autora

- **Procesos Habilitantes:** crean productos y servicios de apoyo, además de proporcionar asesoría para los procesos estratégicos, agregadores de valor y para sí mismos. Seguidamente, en la *Figura N°17*, se mostrarán los procesos habilitantes de la Universidad de Cuenca.

(Universidad de Cuenca, 2020)

Figura 17*Procesos Habilitantes*

Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

Elaboración: La Autora

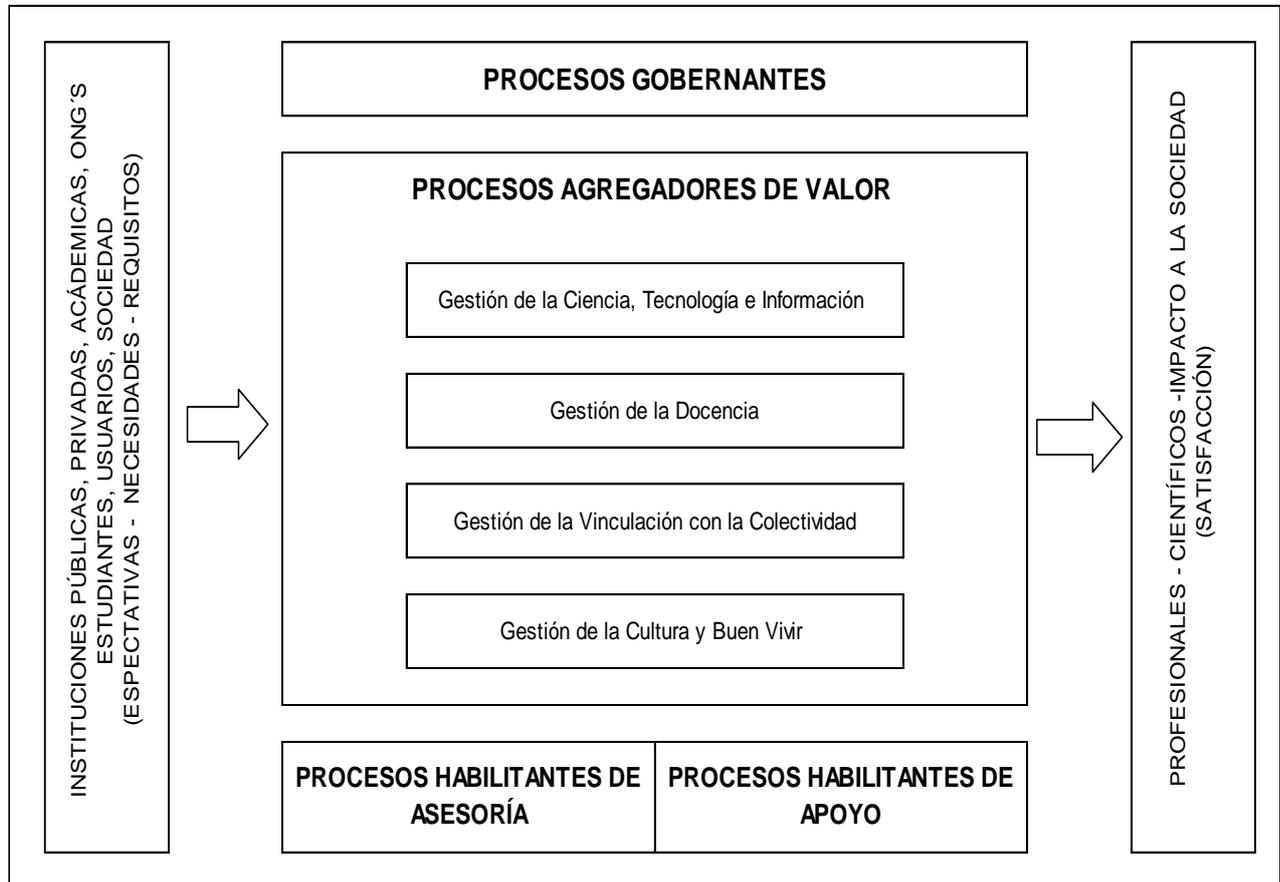
3.11.2. CADENA DE VALOR

En seguida, se observará la cadena de valor de la Universidad de Cuenca, podemos notar con claridad los procesos agregadores de valor o primarios, mismos que están compuestos por: Gestión de la Ciencia, Tecnología e Información, de Docencia, de la Vinculación con la Colectividad, de Cultura y Buen Vivir. Continuamente, los procesos de apoyo, conformados por los gobernantes y los habilitantes tanto de asesoría como de apoyo, como se ve en la *Figura N°18*.

Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

Figura 18

Cadena de Valor



Elaboración: La Autora

Es importante recalcar, que la Universidad de Cuenca ha modificado algunos de los procesos agregadores de valor, a pesar de seguir vigente su manual orgánico de procesos. En la actualidad, se muestran de la siguiente manera, según su página oficial (<https://www.ucuenca.edu.ec/>).

- Oferta académica de tercer nivel, cuarto nivel y educación continua (capacitación y actualización profesional del talento humano académico y administrativo).
- Investigación o gestión de generación de conocimiento.
- Vinculación con la Sociedad.

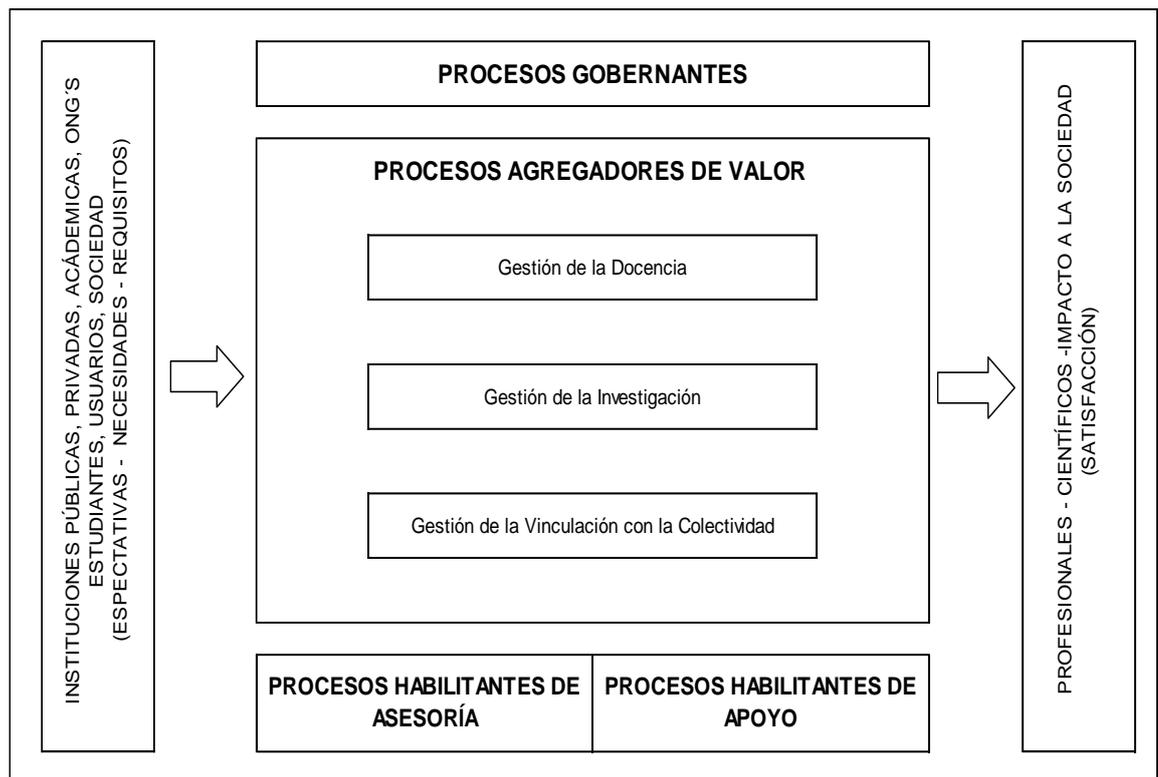
Como se observa la Universidad de Cuenca ha agregado la investigación como uno de los procesos que agregan valor, a la vez, mantiene la oferta académica

(tercer nivel, cuarto nivel y la educación continua) y el proceso de vinculación con la sociedad.

Entonces, la cadena de valor se mostraría de la siguiente manera (ver *Figura N°19*):

Figura 19

Cadena de Valor Actualizada



Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

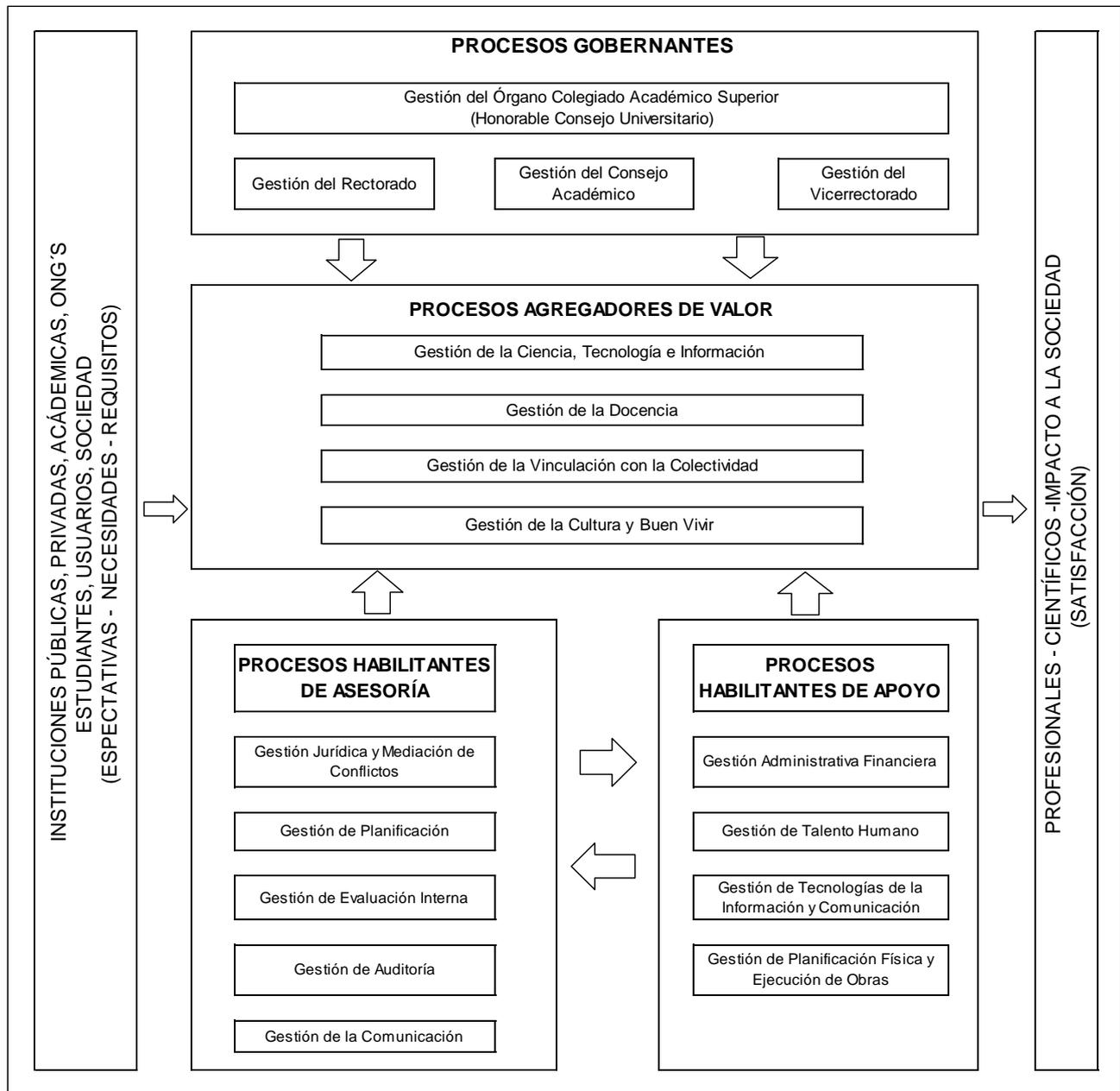
Elaboración: La Autora

3.11.3. MAPA DE PROCESOS

De forma similar, podemos mirar en la *Figura N°20*, la interrelación existente entre los diferentes tipos de procesos, propios de la Universidad de Cuenca, según su Manual de Procesos de Gestión Organizacional.

Figura 20

Mapa de Procesos



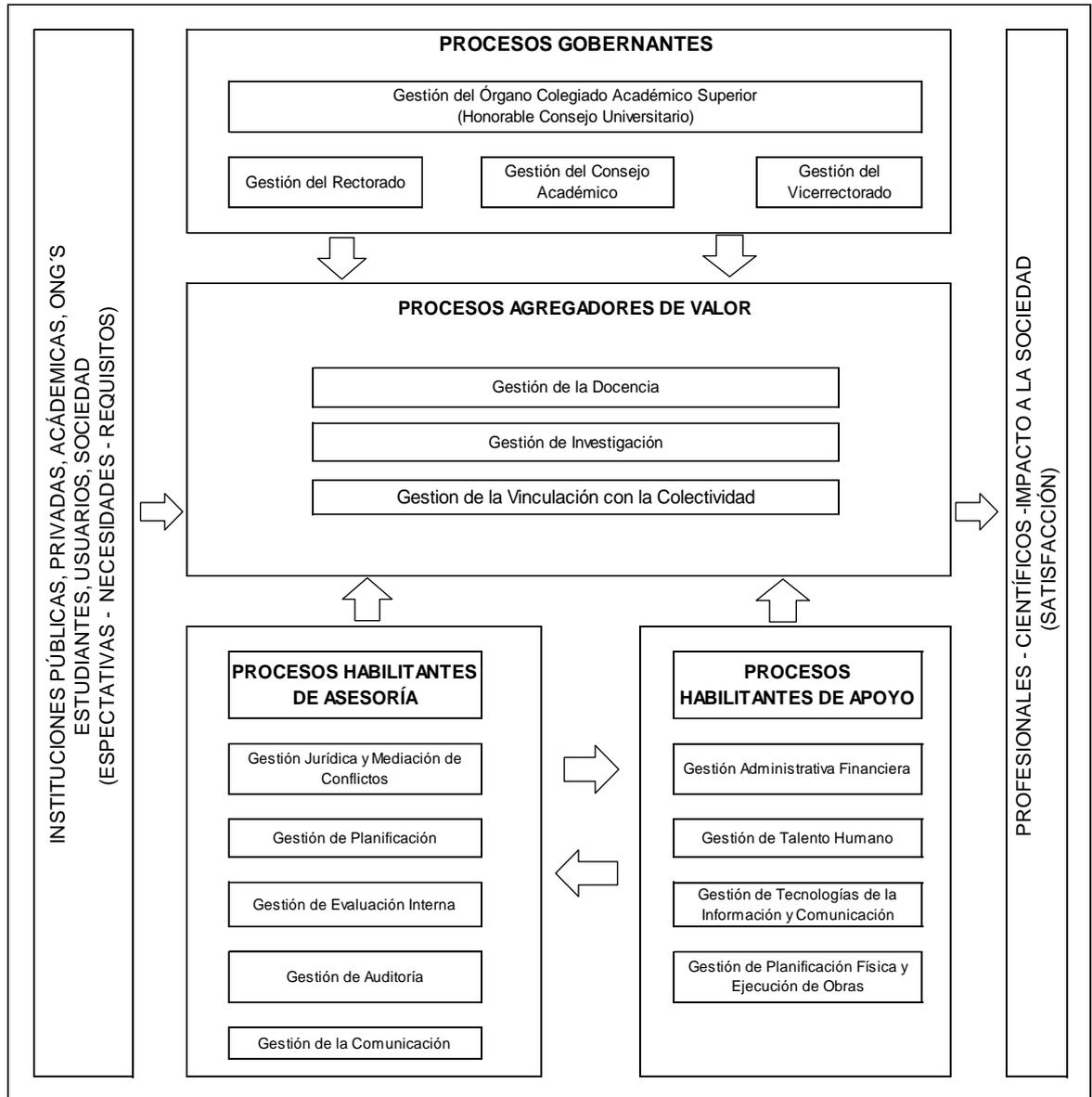
Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

Elaboración: La Autora

Considerando la modificación de los procesos agregadores de valor, el mapa de procesos, al igual que la cadena de valor cambiaría y quedaría como se muestra en la *Figura N°21*.

Figura 21

Mapa de Procesos Actualizado



Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

Elaboración: La Autora

3.11.4. ORGANIGRAMA

La Universidad de Cuenca, para el manejo de las funciones presenta un Organigrama Estructural (*ver Figura N°22*). Es decir, está enfocado en la



administración de la institución, dividiendo sus actividades en departamentos o áreas. En el caso de la Universidad de Cuenca, está enfocado en el Rectorado y Vicerrectorado, adicionalmente, ha sido establecido tomando en cuenta la Ley “Estructura Orgánica Funcional”, base legal que la rige, regulaciones y procedimientos internos aplicables a la entidad; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con los programas operativos.

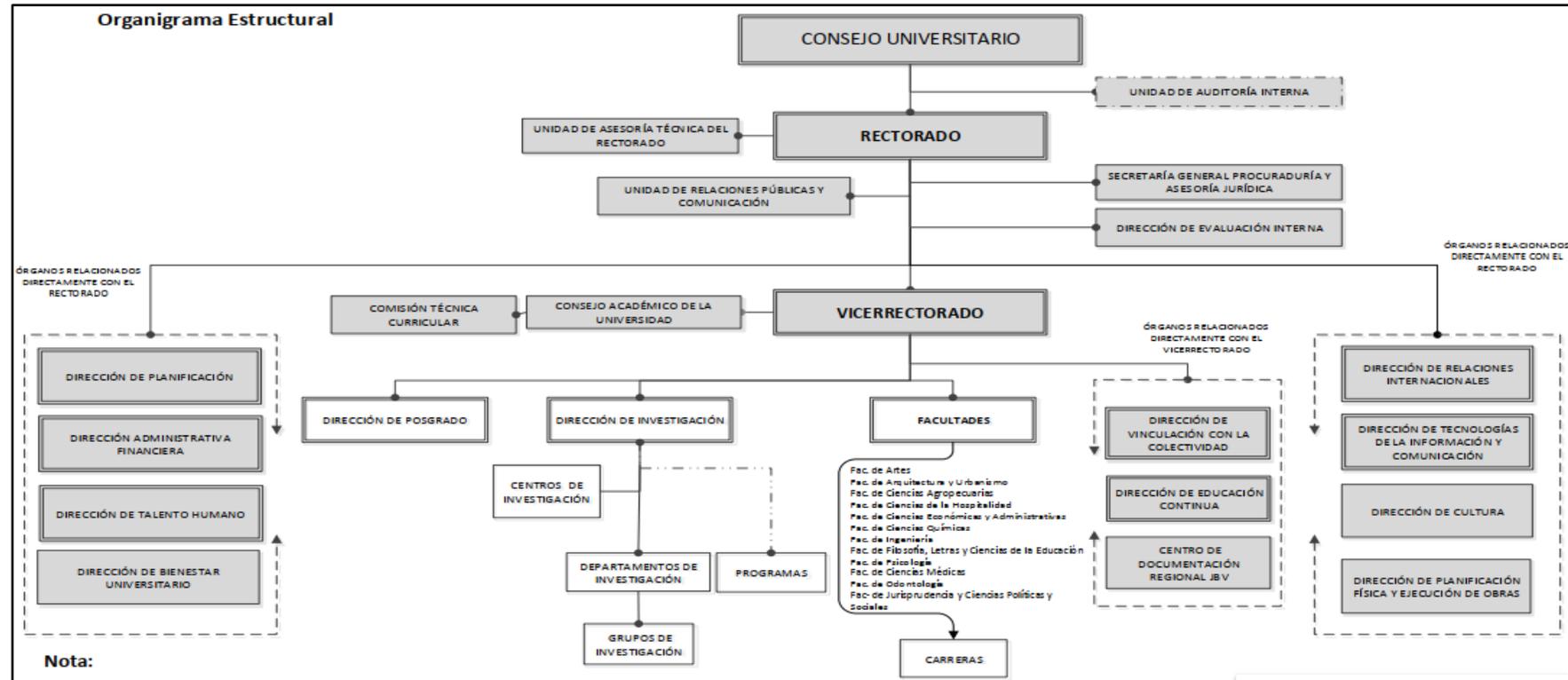


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

Figura 22

Organigrama Universidad de Cuenca



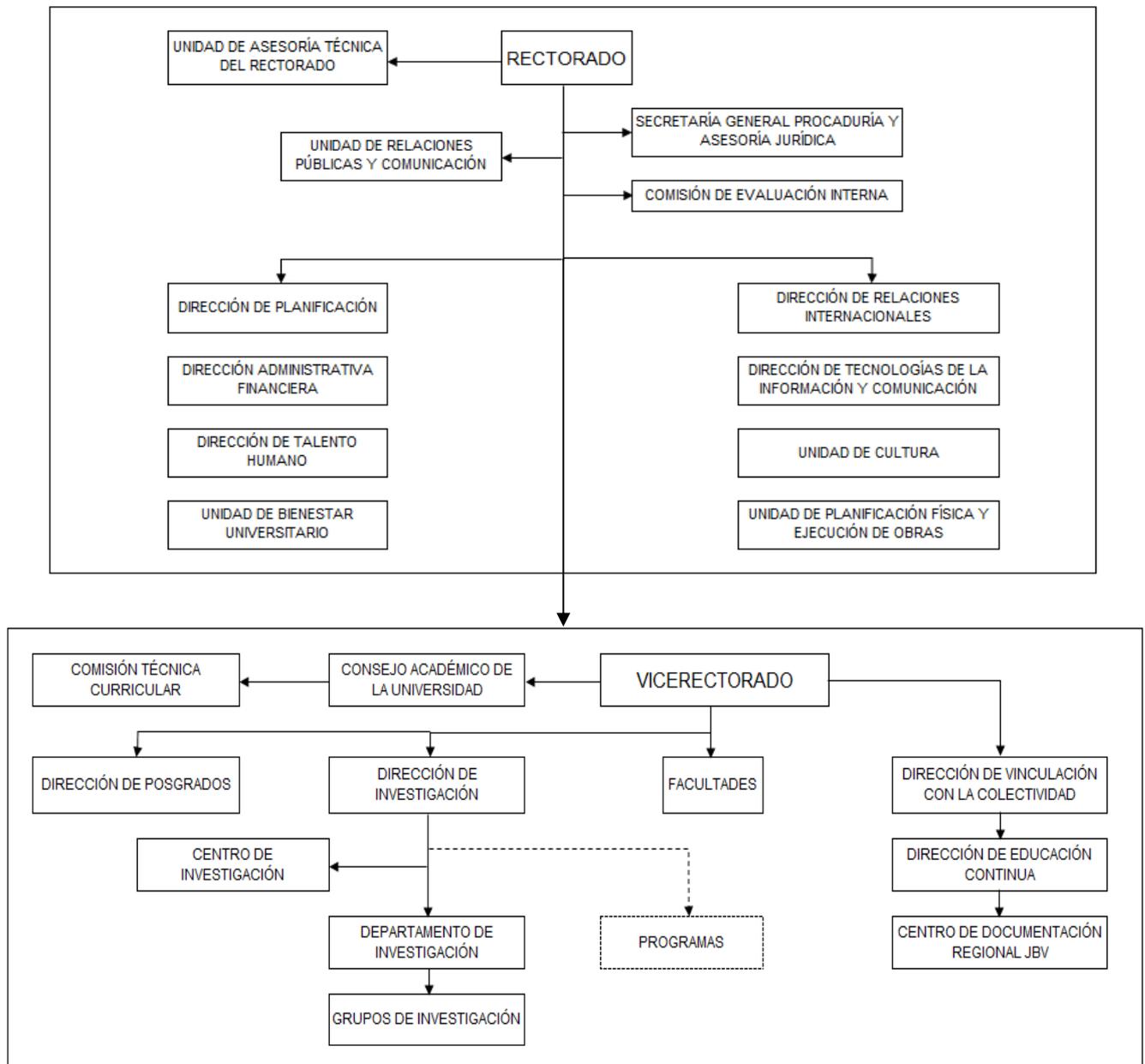
Elaboración: Universidad de Cuenca



Para una mejor comprensión y sintonización, se procede a detallar los Órganos Relacionados directamente con el Rectorado y Vicerrectorado. Cabe acentuar que el rectorado contiene al vicerrectorado, y que el máximo órgano es el Consejo Universitario, que se encuentra por encima del rectorado. Como se puede ver en la *Figura N°23*.

Figura 23

Órganos relacionados directamente con el Rectorado y Vicerrectorado



Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

Elaboración: La Autora

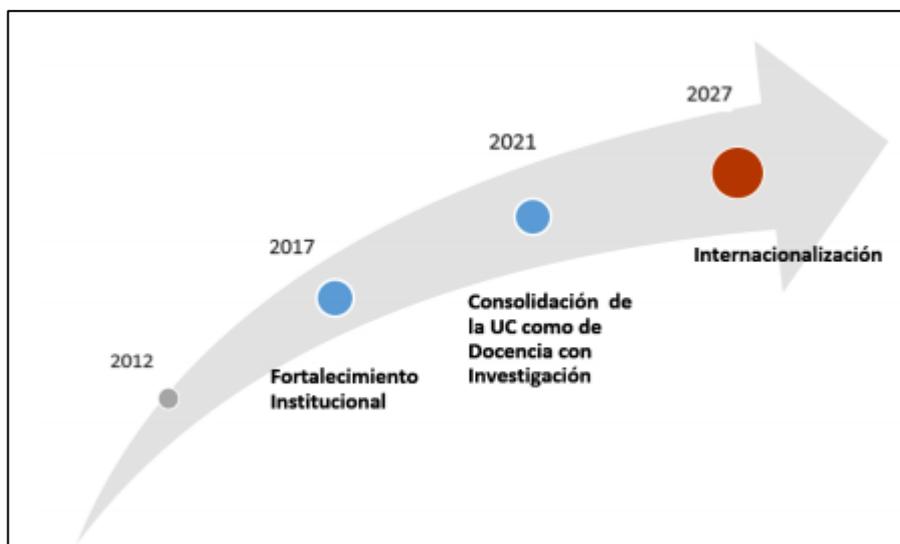
Naturalmente, todas las direcciones o departamentos, son piezas claves para la marcha correcta de la organización. Sin embargo, no todas funcionan correctamente, aunque, lo ideal es que todas se desempeñen al 100%.

3.12. ESTRATEGIA 2017 – 2021 DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

Sobre la base de las expectativas de desarrollo institucional y en la perspectiva de responder de manera más eficiente y oportuna a las exigencias del entorno, la Universidad de Cuenca se propuso con el Plan Estratégico 2012- 2017, mejorar la calidad académica hasta ubicarse en los sitios de las universidades de excelencia del mundo, para lo cual, se planteó un horizonte de 15 años para consolidarse como una universidad de docencia con investigación a nivel internacional, lo que implica tres fases diferenciadas a la vez complementarias. La Universidad se centró en la investigación, con la creación de departamentos de investigación y maestrías, fortaleciendo la docencia y la vinculación con la sociedad (*ver Figura N°24*).

Figura 24

Estrategias para la Primera Fase



Fuente: (Tobar *et al.*, 2020)

La etapa de fortalecimiento institucional, correspondiente al PEDIUC 2017-2021, tiene como eje central a la investigación, en torno al cual se articularán



la docencia y vinculación con la colectividad, teniendo como apoyo la gestión institucional basada en procesos.

Respetando el tipo de gestión de la Universidad de Cuenca se centrará en la Coordinación Administrativa Financiera. Misma que se plantea la siguiente propuesta de valor: “servicio de atención especializada y personalizada que complazca y mantenga al cliente conforme”.

Es importante mencionar, que el departamento de Tesorería, es el que brinda el servicio al cliente como representante de la Coordinación Financiera. Algunos de los servicios brindados son:

- Venta de hojas universitarias y derechos.
- Entrega de títulos y diplomas.
- Cobros de arriendos, alquileres, servicios básicos, entre otros.

Adicionalmente, en lo que se ha venido trabajando como Coordinación Financiera, es en brindar una resolución de conflictos en el menor tiempo posible, tanto para dependencias internas como externas.

Como se concibe, en este capítulo, se definió a la Universidad de Cuenca como un entorno enfocado en la Coordinación Financiera. Además, de la gestión y estrategia.



CAPITULO 4

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MODELO BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN

Una vez conocido el objeto de estudio (entorno) y la forma de gestión (estrategia), se procederá al análisis de las tres variables: asignación de los derechos de decisión, sistemas de remuneración y sistemas de evaluación de resultados. Como punto de partida, se relacionarán los problemas con cada una de las variables antes mencionadas. Seguidamente, se recolectará los datos necesarios para el estudio. Finalmente, se procederá a ejecutar un análisis de los mismos.

4.1. RELACIÓN DE LAS VARIABLES CON LOS PROBLEMAS

4.1.1. ASIGNACIÓN DE LOS DERECHOS DE DECISIÓN

- **Poder de la decisión y asignación de tareas en los puestos de trabajo:** Este punto se relaciona directamente con los siguientes problemas: ineficiencia en ciertos procesos al existir repetición, devolución y errores en los trámites; mala asignación de tareas, debido al continuo cambio al que se someten al realizar las funciones.
- **Variedad de las Tareas:** Se relacionará, con el siguiente problema: errores operativos, como mala digitación de valores, pérdida de documentos, reprocesos, entre otros.

Además, la variable analiza puntos como: agrupación de los puestos de trabajo en subunidades y la centralización / descentralización, los cuales, no están relacionado directamente con los inconvenientes presentados, sin embargo, podrían tener cierta correlación al momento de ser estudiados.



4.1.2. SISTEMA DE REMUNERACIÓN

En el caso de esta variable, la relacionaremos con el punto de incentivos, ya que el problema corresponde a desmotivación laboral por falta de reconocimiento emocional a sus labores.

Adicionalmente, considera puntos como incentivos-eficiencia, incentivos-riesgo, contratos, atracción y retención. Los cuales, no están relacionados con los problemas del objeto de estudio.

4.1.3. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

No existe una relación directa o exacta con algún problema en específico. Sin embargo, el modelo considera que al evaluar una de las variables, se debe considerar las otras dos también. Esto, debido a que necesita estar en equilibrio.

Una vez relacionados los problemas con las variables, se procederá a recolectar la información para continuar con la aplicación del modelo.

4.2. INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL ANÁLISIS

Para poder examinar las variables antes mencionadas, se recolectó la siguiente información:

- **Encuesta y Entrevista:** Las cuales, nos ayudarán a conocer la percepción de los empleados respecto a las tres variables del modelo, permitiendo investigar todos los problemas de la Coordinación Financiera.
- **FODA elaborado por la Dirección de Planificación de la Universidad de Cuenca:** Nos dará a conocer el estado actual de la Coordinación Financiera, desde la perspectiva de la administración.
- **FODA elaborado por los servidores de la Coordinación Financiera:** Nos mostrará el estado actual de la Coordinación Financiera, desde el punto de vista de los servidores.
- **Información Primaria:** Útil para la comprobación de resultados y a la vez, para conocer datos claves para la institución.



- **Indicadores:** Nos servirán para conocer el estado de la variable toma de decisiones, el objetivo es obtener indicadores de eficiencia y efectividad.

4.2.1. ENCUESTA

En el caso de la encuesta, se procedió en una primera instancia a solicitar autorización a la responsable de Tesorería. Misma que revisó y solicitó el debido permiso al Director Financiero.

La encuesta se la planteo de manera confidencial y está conformada por tres secciones que corresponden a las variables del modelo, cuenta con 22 preguntas evaluadas con la escala de medición de Likert, sabiendo que es una de las escalas más utilizadas para evaluar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los servidores. Para el desarrollo de este proyecto se utilizarán categorías de respuesta con una puntuación o calificación de 1 a 5, donde 1 significa estar totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo (*ver Tabla N°5*).

Es importante recalcar, que será aplicada a todos los integrantes de la Coordinación Financiera. Por petición del Director Financiero no puede ser obligada, ni solicitarse datos personales. En el *Anexo N°1* se observa la encuesta ejecutada.

Tabla 5

Escala de Likert

Puntuación	Categoría	Criterio
1	Totalmente en Desacuerdo	Respuesta Desfavorable
2	En Desacuerdo	Respuesta Desfavorable
3	Ni acuerdo ni desacuerdo	Neutral
4	De acuerdo	Respuesta Favorable
5	Totalmente De acuerdo	Respuesta Favorable

Fuente: (Bozal, 2005)

Elaboración: La Autora



Esta encuesta, nos servirá para conocer la opinión de los empleados respecto a las variables investigadas.

4.2.2. ENTREVISTA

Para el caso de la entrevista (*ver Anexo 2*), se pidió autorización al Director Financiero. Fue planteada de forma semi-estructural y confidencial, se ejecutó a cinco personas.

Está conformada por 12 preguntas, abarcando las variables del modelo usado. Nos servirá para conocer lo que piensan los servidores respecto a dichas variables, a la vez, se podrá confirmar resultados derivados de las encuestas. Así mismo, abarcar información que no se logre obtener en la encuesta, de esta manera se conseguirá mayor cantidad de datos.

4.2.3. FODA – DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Se realizó la búsqueda de información en la página oficial de la Universidad de Cuenca, en la cual, se encontró Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDIUC 2017 – 2021, con actualización al 2019 desarrollado por la Dirección de Planificación. El objetivo es fortalecer los cuatro ejes estratégicos de acción: Ciencia, Tecnología e Innovación, Docencia, Vinculación con la Sociedad y Gestión, para lo cual, elaboraron la matriz FODA, que ha permitido tomar decisiones y definir objetivos estratégicos, estrategias, directrices, lineamientos fundamentales, y proyectos que aportan al desarrollo institucional.

Se tomó el FODA, y se seleccionaron solo los puntos en lo que está involucrada la Coordinación Administrativa Financiera. Seguidamente, se exhiben los mismos (*ver Tabla N°6*).



Tabla 6

FODA – Dirección de Planificación

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">▪ Personal directivo y operativo con experiencia y formación en gestión.▪ Automatización de algunos procesos administrativos, que agiliza la prestación de servicios institucionales.▪ Empleados Multifuncionales.	<ul style="list-style-type: none">▪ Procesos administrativos financieros ineficientes.▪ Ausencia de un manual de procedimientos y estandarización de documentos.▪ Escasa normativa y reglamentos que regulen las unidades administrativas.▪ Débil organización y planificación de las actividades administrativas que desarrollan las dependencias la institución.▪ Ejecución de procesos y actividades administrativas repetitivas y desorganizadas.▪ Escasa integración y actualización de los sistemas informáticos de la institución.▪ Ausencia de un plan óptimo de capacitación para el personal administrativo.



- Inexistencia de un sistema o metodología de evaluación de desempeño.
- Deficientes canales de comunicación internos.

OPORTUNIDADES

- Actualización de la normativa que regula la Educación Superior (Código Ingenios, LOES, reglamentos).
- El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación facilita la automatización de los procesos.
- Capacitaciones disponibles en instituciones públicas que podrían ser aprovechadas por el personal de la Universidad de Cuenca.
- Apoyo y asesoramiento externo para la modernización y la profesionalización de la gestión institucional.

AMENAZAS

- Retrasos en la asignación presupuestaria a la Universidad de Cuenca por parte del gobierno central.
- Cambio constante en la normativa, leyes, reglamentos y política del país.
- Ambigüedad en los criterios de evaluación institucional.

Fuente: (Tobar et al., 2020)

Elaboración: La Autora



Con esta información, se conoce desde el punto de vista de las autoridades, el estado actual de la Dirección Administrativa Financiera.

4.2.4. FODA REALIZADO POR SERVIDORES PÚBLICOS

En esta sección, se solicitó a los servidores públicos que desarrollaran un FODA de manera conjunta. Para lo cual, se pidió autorización a los jefes departamentales de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería. Cabe señalar, que se efectuó con seis personas (dos de cada dependencia), no se trabajó con más personas debido a la disponibilidad de los mismos, y por el tema de la pandemia que atraviesa el país. A continuación, se presentará el FODA obtenido (*ver Tabla N°7*).

Tabla 7

FODA – Servidores Públicos

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El personal está capacitada en su mayoría. ▪ Compañerismo. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Buena comunicación dentro de cada departamento. ▪ Servicio al cliente bueno. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitaciones ▪ Posibilidad de obtener un nombramiento.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente laboral malo. ▪ No existe oportunidad de ascender. ▪ Demora o retraso en los trámites. ▪ Dependencia de otros departamentos para realizar ciertos trámites. ▪ No existen incentivos. ▪ Fallas en la comunicación entre departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La supresión de partidas por la disminución del presupuesto a las universidades. ▪ Inestabilidad Laboral ▪ Cambio de leyes por parte del Estado. ▪ Depender de empresas externas para culminar trámites.

Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

Elaboración: La Autora



Este FODA, nos dará a conocer de una manera más centrada, el estado actual de la Coordinación Financiera. Debido a que fue elaborado por sus propios integrantes.

4.2.5. PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Para la obtención de este documento, se solicitó el mismo al Director de Planificación. Puede ser revisado en el *Anexo N°3*. Esta información será usada para el cálculo de algunos indicadores, útiles para la variable asignación de los derechos de decisión.

4.2.6. ESTADOS FINANCIEROS

Mediante correo electrónico se solicitaron los Estados Financieros, al departamento de Contabilidad. Fueron enviados por el mismo medio. Esta información será usada para el cálculo de indicadores, útiles para la variable asignación de los derechos de decisión.

4.2.7. TABLA DE REMUNERACIONES

Se obtuvo información de la página oficial del Ministerio de Trabajo, respecto a los sueldos y salarios de los servidores. Estos datos, nos servirán para el análisis de la variable sistema de remuneración.

**Tabla 8***Remuneraciones Servidores Públicos*

SERVIDOR PÚBLICO DE SERVICIOS 1	1	527
SERVIDOR PÚBLICO DE SERVICIOS 2	2	553
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 1	3	585
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 2	4	622
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3	5	675
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	6	733
SERVIDOR PÚBLICO 1	7	817
SERVIDOR PÚBLICO 2	8	901
SERVIDOR PÚBLICO 3	9	986
SERVIDOR PÚBLICO 4	10	1086
SERVIDOR PÚBLICO 5	11	1212
SERVIDOR PÚBLICO 6	12	1412
SERVIDOR PÚBLICO 7	13	1676
SERVIDOR PÚBLICO 8	14	1760
SERVIDOR PÚBLICO 9	15	2034
SERVIDOR PÚBLICO 10	16	2308
SERVIDOR PÚBLICO 11	17	2358
SERVIDOR PÚBLICO 12	18	2408
SERVIDOR PÚBLICO 13	19	2670
SERVIDOR PÚBLICO 14	20	3188
SERVIDOR PÚBLICO 15	21	3848
SERVIDOR PÚBLICO 16	22	4500

Fuente: (Ministerio de Trabajo, 2020)**Elaboración:** La Autora

**Tabla 9***Remuneraciones Trabajadores*

NIVEL	ECUADOR CONTINENTAL RMU (\$394) HASTA \$\$\$	PROVINCIA DE GALÁPAGOS RMU (\$394) HASTA \$\$\$
PRIMERO	\$ 561	\$ 1,122
SEGUNDO	\$ 578	\$ 1,156
TERCERO	\$ 596	\$ 1,192
CUARTO	\$ 614	\$ 1,228
QUINTO	\$ 738	\$ 1,476
SEXTO	\$ 773	\$ 1,546
SÉPTIMO	\$ 805	\$ 1,610
OCTAVO	\$ 826	\$ 1,652
NOVENO	\$ 906	\$ 1,812

Fuente: (Ministerio de Trabajo, 2020)

Elaboración: La Autora

Una vez recolectados los datos, se procederá a analizarlos mediante tablas, gráfico y comparaciones, con el fin de destacar la información más relevante e importante.

4.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la información se lo estructurará en base a las tres variables del modelo: asignación de los derechos de decisión, sistema de remuneración y sistema de evaluación de resultados. Para cada una de estas, se colocará la información tanto de la encuesta, la entrevista e información adicional obtenida.

4.3.1. ASIGNACIÓN DE LOS DERECHOS DE DECISIÓN

4.3.1.1. ENCUESTA

▪ POBLACIÓN

La población de estudio, como ya se mencionó anteriormente, serán todos los integrantes de la Coordinación Administrativa Financiera (*ver Tabla N°10*), cabe recalcar, que no se sacará una muestra, sino que se trabajará con la población completa.



Adicionalmente, debido al contexto atravesado por el país COVID-19 y a la situación económica, más aun perteneciendo al sector público, ciertos servidores fueron suspendidos o discontinuados de las actividades laborales, sin reemplazo en los puestos.

Tabla 10

Estructura de Servidores de la Coordinación Financiera

Coordinación Financiera	
Director Financiero	1
Secretaria (o)	2
Receptor de Documentos	1
Coordinadora	1
Secretaria	1
Contabilidad	5
Presupuesto	5
Tesorería	10
Total	26

Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

Elaboración: La Autora

▪ **INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA**

Permite explorar variables sociodemográficas como sexo, edad y nivel de instrucción. Los cuales, caracterizan a los participantes de la investigación, lo que sirve, para identificar a los diferentes individuos y en caso de ser necesario, evaluar el porqué de los resultados obtenidos. Seguidamente, se presentarán tablas y representaciones de las variables demográficas de los colaboradores públicos (*ver Tabla N°11*).

▪ **EDAD**



Tabla 11

Edad

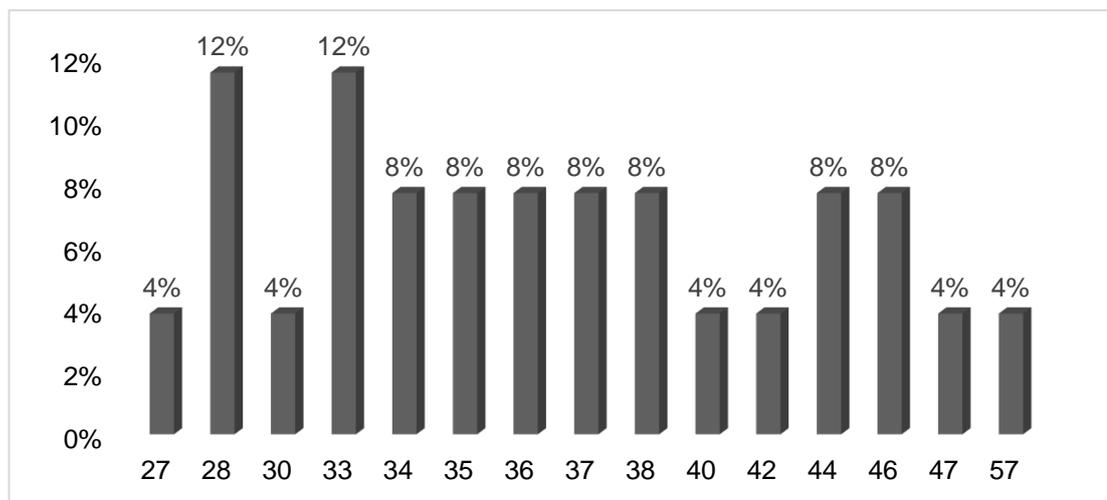
Edad	Frecuencia	Porcentaje
27	1	4%
28	3	12%
30	1	4%
33	3	12%
34	2	8%
35	2	8%
36	2	8%
37	2	8%
38	2	8%
40	1	4%
42	1	4%
44	2	8%
46	2	8%
47	1	4%
57	1	4%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 25

Edad



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

El tratamiento de las edades de los servidores de la Coordinación Administrativa Financiera está en un rango de 27 a 57 años, la comprensión de las mismas se lo va a realizar a través de quinquenios, los individuos de 27 a 34 años representan el 38% siendo mayoría, los de 35 a 40 años conforman un 35% y finalmente, los de 42 a 57 años son el 27%, como se observa la mayor cantidad de empleados son jóvenes (*ver Figura N°25*).

▪ SEXO

Tabla 12

Sexo

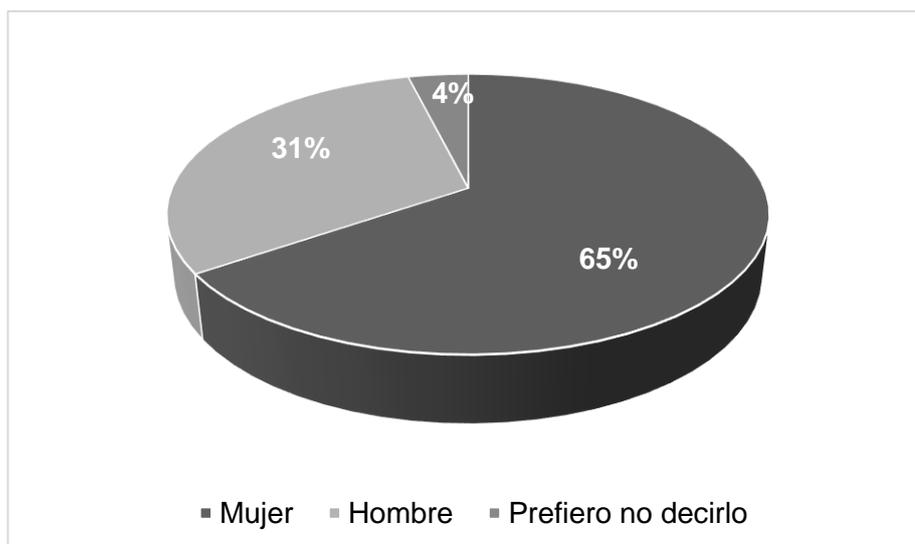
Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	17	65%
Hombre	8	31%
Prefiero no decirlo	1	4%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 26

Sexo



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

Según la *Tabla N°12* y la *Gráfica N°26*, se observa que el 65% de las personas que laboran en la Coordinación Financiera son mujeres, representando casi el doble de varones (31%). Cabe mencionar que un 4% prefiere no decir su sexo, es importante indicar que los tres departamentos que conforman la Coordinación Financiera: Contabilidad, Tesorería y Presupuesto están a cargo de una persona de sexo femenino.

▪ GRADO DE INSTRUCCIÓN

Tabla 13

Grado de Instrucción

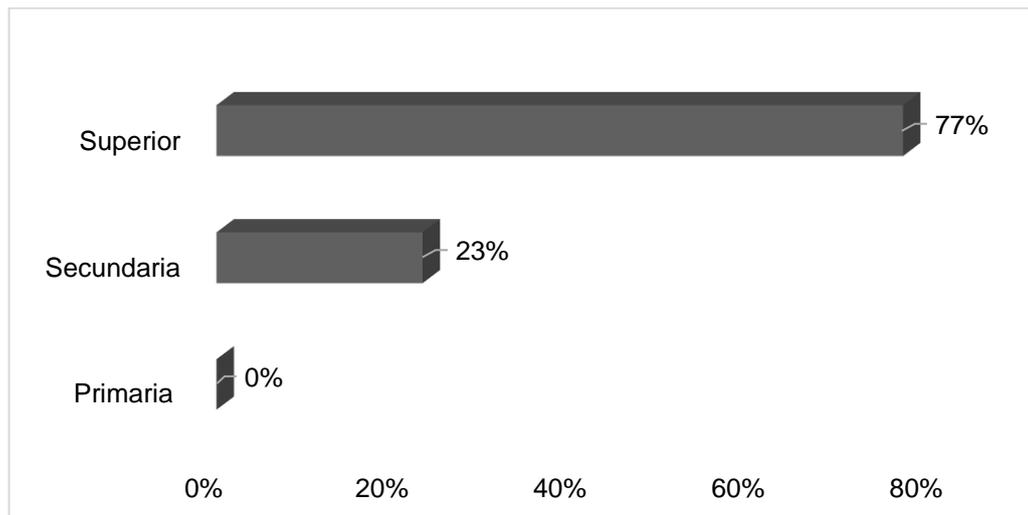
Grado de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	6	23%
Superior	20	77%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 27

Grado de Instrucción



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el grado de instrucción más alto de los operarios de la Coordinación Financiera es el nivel superior con un total de 77%, siendo casi el triple de secundaria (23%). Esto se debe a las habilidades cognitivas que se requieren para cada puesto de trabajo.

- **¿Tengo la información que necesito para tomar decisiones y hacer un buen trabajo, y a la vez, cumplir las metas de mi unidad de trabajo?**

Tabla 14

Información Necesaria

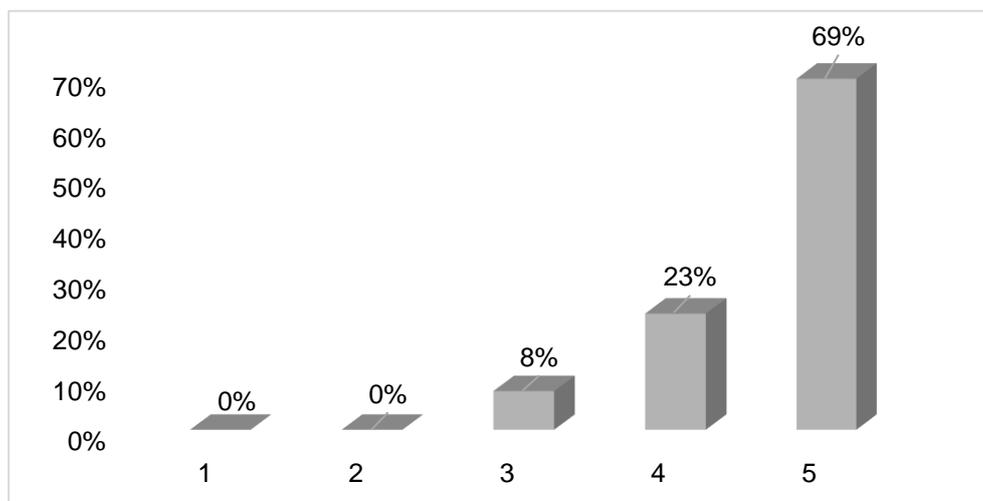
Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	2	8%
4	6	23%
5	18	69%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 28

Información Necesaria



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

El 92% de los colaboradores puntúan la escala entre cuatro y cinco, afirmando que cuentan con la información necesaria para lograr las metas de su unidad de trabajo. Por el contrario, no se encuentran respuestas con una puntuación de uno o dos.

- **¿La división de trabajo de esta Organización es flexible (teletrabajo, permisos, cambios de tareas)?**

Tabla 15

División de Trabajo Flexible

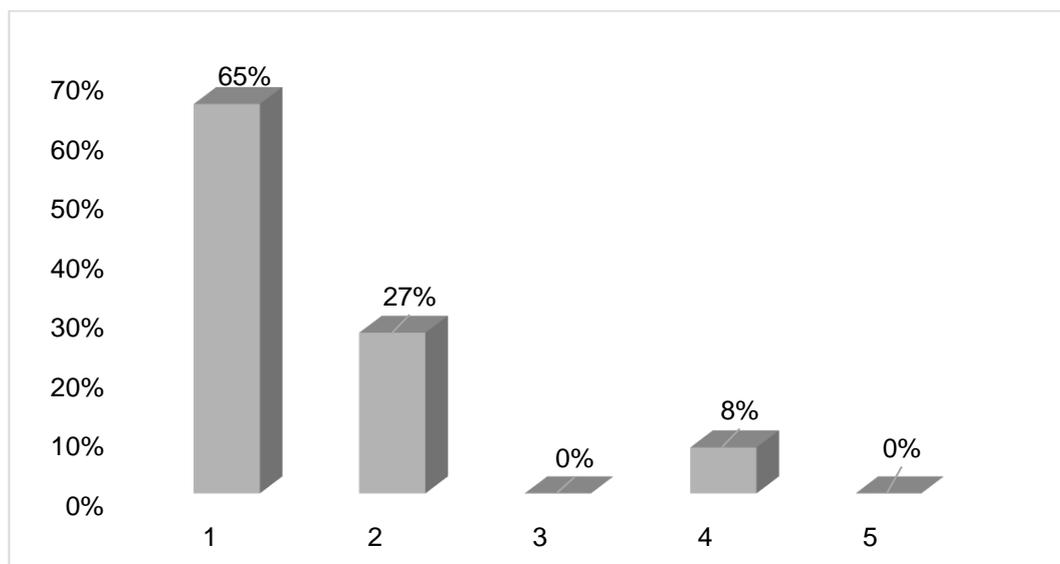
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	17	65%
2	7	27%
3	0	0%
4	2	8%
5	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 29

División de Trabajo Flexible



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

Se ve que el 92% de los encuestados, concluyen que la división de trabajo de la organización no es flexible, lo cual representa un aspecto negativo, pues genera una menor adaptación al entorno competitivo.

- ¿La manera en que se dividen las tareas de trabajo es lógica?

Tabla 16

División de Trabajo

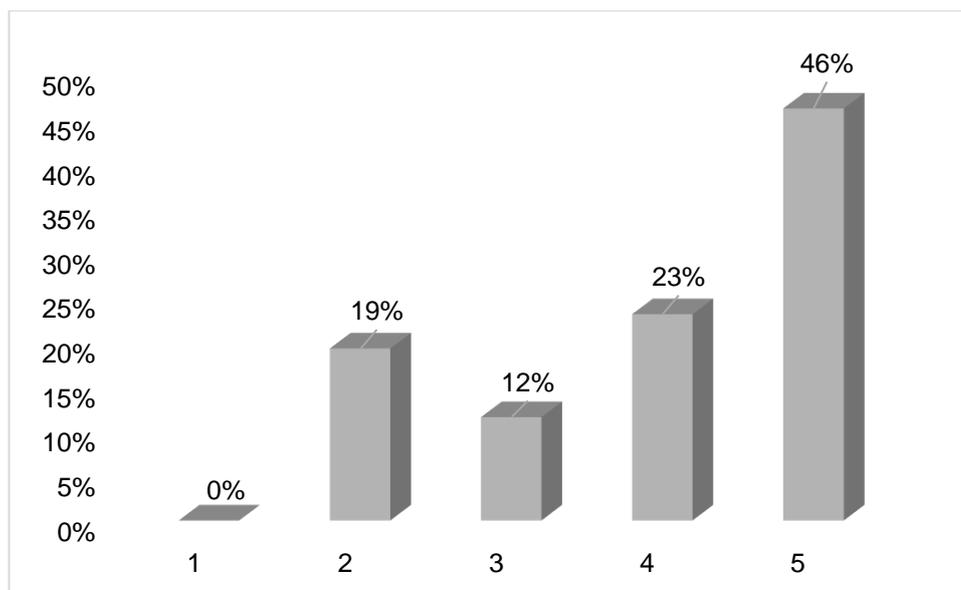
Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	5	19%
3	3	12%
4	6	23%
5	12	46%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 30

División de Trabajo Lógica



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

Se visualiza que el 69% de los encuestados consideran que si existe una asignación lógica de tareas, mientras que el 19% no está de acuerdo en que existe una división lógica de actividades.

- **¿En la división del trabajo de la Organización están claramente definidas las funciones de cada unidad organizativa?**

Tabla 17

Funciones definidas por unidad

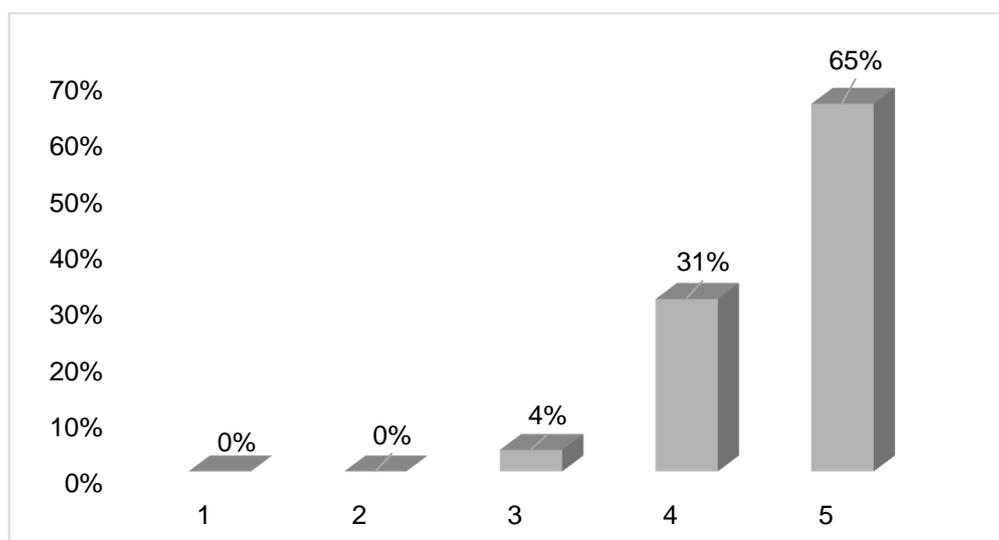
Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	1	4%
4	8	31%
5	17	65%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 31

Funciones definidas por unidad



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

Examinando los datos obtenidos en base a como está dividida o asignadas las actividades para cada unidad, se visualiza que la información es positiva, debido a que el 96% de los empleados están totalmente de acuerdo respecto a la asignación que tiene cada unidad.

- **¿Las prioridades de la organización (trámites urgentes) son bien conocidas por todos los trabajadores y sus directivos?**

Tabla 18

Prioridades Conocidas

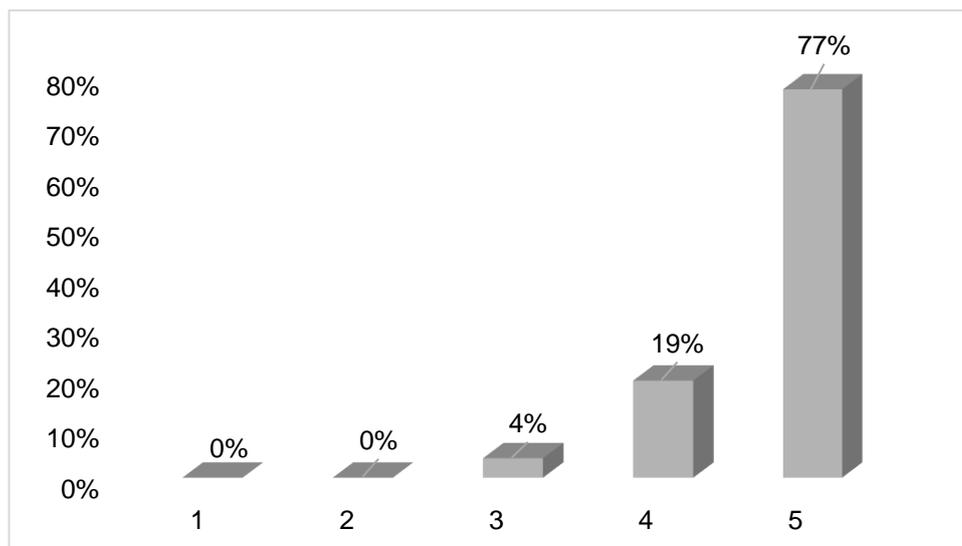
Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	1	4%
4	5	19%
5	20	77%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 32

Prioridades Conocidas



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

Se aprecia que efectivamente las prioridades de la empresa están claras para el 96% de los colaboradores, lo cual, es beneficioso puesto que la organización funciona de manera efectiva, y obtiene mejores resultados.

- **¿En los diferentes niveles de la estructura de la Organización (jefes inmediatos) se favorecen los mecanismos de coordinación?**

Tabla 19

Mecanismos de Coordinación

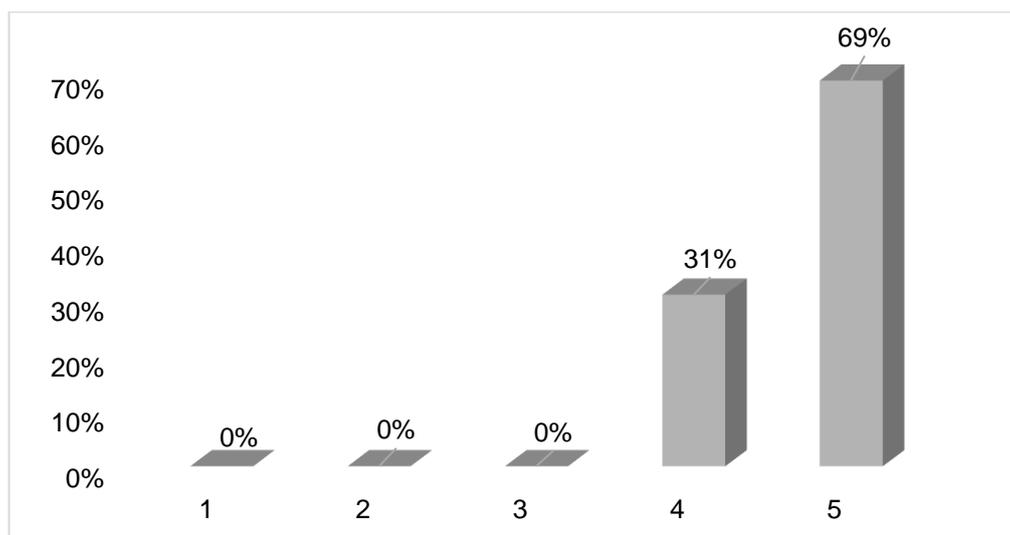
Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	8	31%
5	18	69%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 33

Mecanismos de Coordinación



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Los resultados arrojan que en cuanto a la coordinación en los diferentes niveles de la Organización el 100% de participantes refieren estar de acuerdo respecto a los mecanismos de coordinación.

- **¿Mi jefe inmediato apoya las iniciativas que propongo para mejorar la unidad organizacional?**

Tabla 20

Apoyo al personal

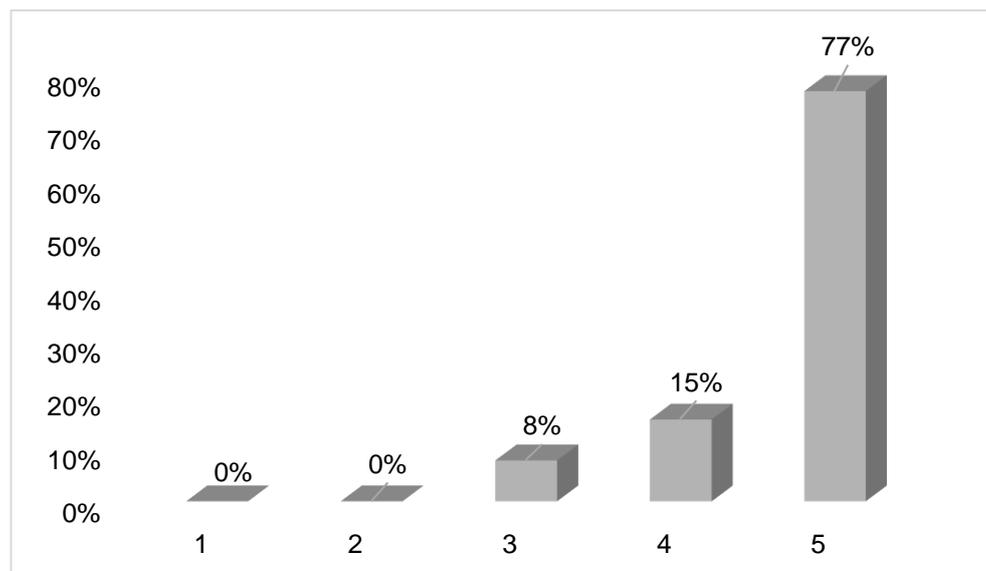
Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	2	8%
4	4	15%
5	20	77%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 34

Apoyo al personal



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

El 92% concluyen que se recibe apoyo por parte del jefe inmediato, en las iniciativas propuestas, por tanto, las puntuaciones varían entre cuatro y cinco considerándose resultados favorables.

- ¿La distribución de trabajo corresponde con lo planteado en el organigrama o en la estructura organizativa?

Tabla 21

Distribución de Trabajo – Organigrama

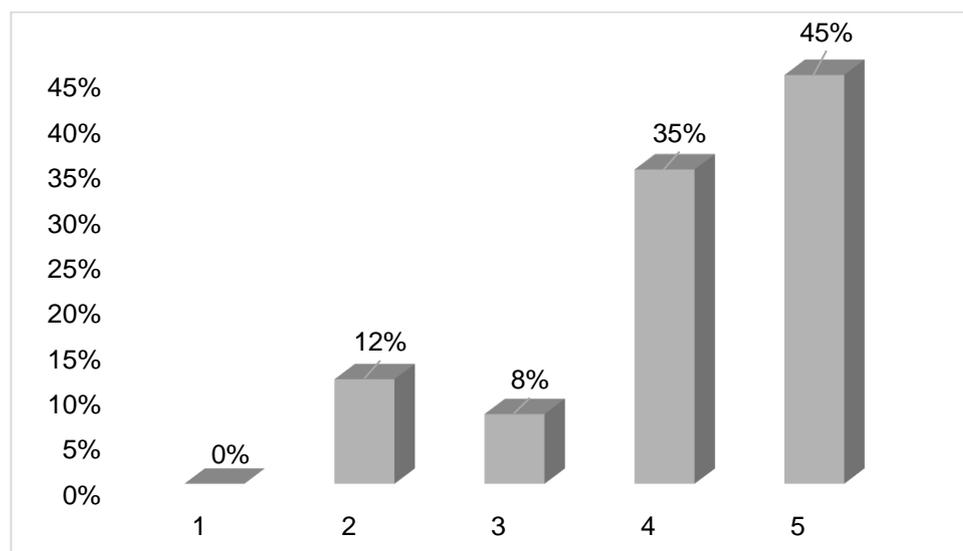
Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	3	12%
3	2	8%
4	9	35%
5	12	45%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 35

Distribución de Trabajo – Organigrama



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

Respecto a la distribución de trabajo en base al organigrama se puede decir, que el 12% considera que no existe una adecuada distribución del trabajo en base al organigrama, mientras el 80% expresa lo contrario.

- **¿Los estilos de liderazgo favorecen la delegación de autoridad en la Organización?**

Tabla 22

Delegación de Autoridad

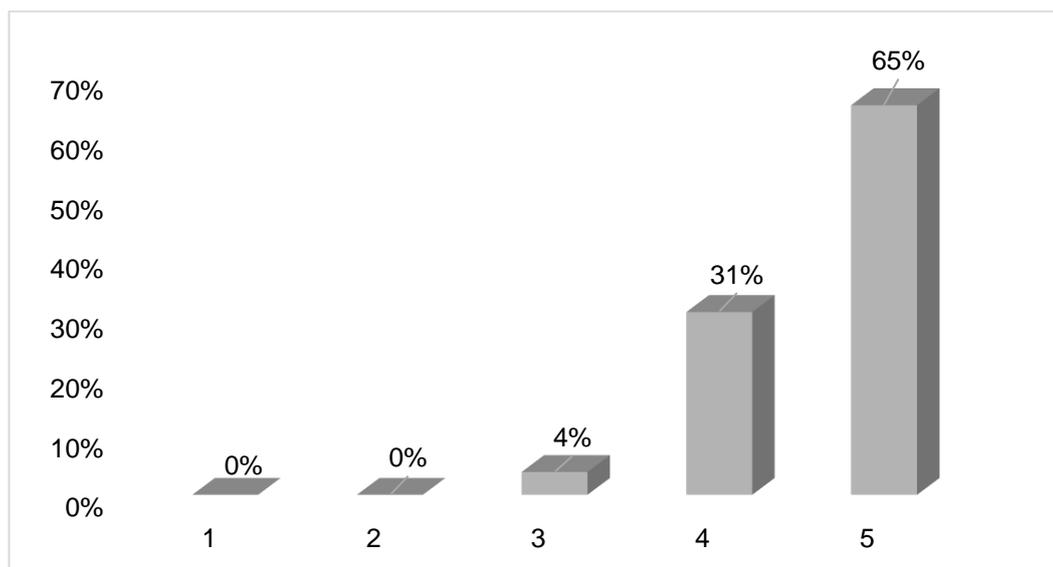
Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	1	4%
4	8	31%
5	17	65%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 36

Delegación de Autoridad



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

Los resultados arrojan que el 96% manifiestan que los estilos de liderazgo si favorecen la designación de una autoridad dentro de la Organización.

- **¿Seleccione con cuál de los siguientes departamentos tiene una buena interrelación laboral?**
 - Presupuesto
 - Contabilidad
 - Tesorería

Tabla 23

Buena Relación

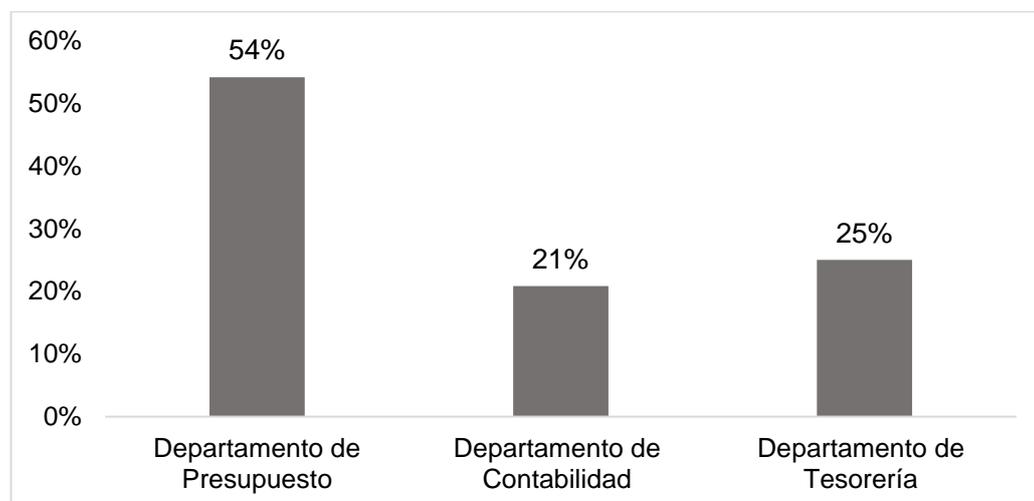
Departamento	Frecuencia	Porcentaje
Presupuesto	13	54%
Contabilidad	5	21%
Tesorería	6	25%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 37

Buena Relación Laboral



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

Como observa en la *Figura N°37*, que los participantes aluden tener una mejor relación con el departamento de Presupuesto (54%), seguido del departamento de Tesorería con un 25% y finalmente, Contabilidad con un 21%.

- **¿Seleccione con cuál de los siguientes departamentos tiene una menor interrelación laboral?**
 - Presupuesto
 - Contabilidad
 - Tesorería

Tabla 24

Menor Interrelación

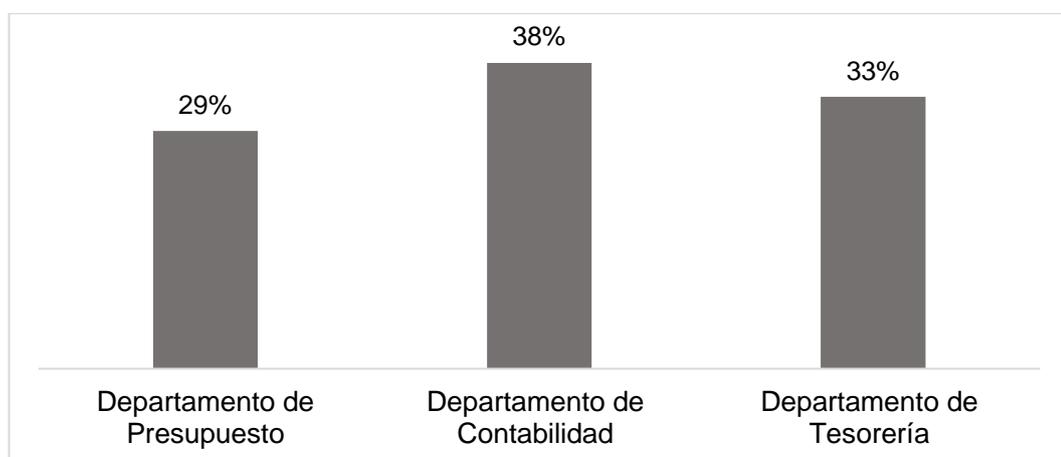
Departamento	Frecuencia	Porcentaje
Presupuesto	7	29%
Contabilidad	9	38%
Tesorería	8	33%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 38

Menor Interrelación



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

Los servidores dicen tener una relación menor con el departamento de Contabilidad, representando el 38%, seguido de la dependencia de Tesorería con un 33% y finalmente, Presupuesto con un 29%, como se muestra en la *Figura N°38*.

4.3.1.2. ENTREVISTA

- **¿Delega las tareas de acuerdo con las capacidades de sus colaboradores? ¿Cómo identifica dichas capacidades (conocimientos y competencias)?**

De acuerdo, a la entrevista realizada a diferentes personas pertenecientes a la Coordinación Financiera, se rescata que en cierto departamento las actividades son asignadas en base al perfil del personal y capacidades, tomando en cuenta que no se debe asignar trabajo que no estén en dicho perfil. Por otro lado, también, expresan que la asignación es dependiendo del trabajo que se tengan que realizar día a día. En base a esto, se las distribuye entre todos los trabajadores de la dependencia. Y las tareas que ya tienen un plazo establecido (días, semanas, o meses) se las efectúa de manera rotativa. El objetivo es asignar la responsabilidad de modo equitativo. Además, se rescata que cierto departamento asigna las actividades por dependencias de toda la universidad, y se rotan cada tres meses las mismas. Entonces, todos ejecutan todo. Sin embargo, cabe recalcar que todos los servidores, según la información recibida tienen todo el tiempo actividades adicionales a las de los puestos de trabajo.

- **¿Qué hace cuando debe tomarse una decisión y no existe ningún procedimiento estipulado para hacerlo?**

Todas las decisiones son tomadas en base a la normativa, ya que todo está previamente escrito y establecido. En el caso de presentarse situaciones excepcionales y no pueda ser resuelto por los jefes departamentales, se consulta inmediatamente a la Coordinadora Financiera, si esta no da una respuesta, se procede al Director Financiero.

**Tabla 25***Jerarquía de Decisiones*

3	Dirección Financiera
2	Coordinación Financiera
1	Jefes Departamentales

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

- **¿Considera que es apropiada la estructura tanto de la Universidad de Cuenca como de la Coordinación Administrativa Financiera y existe una supervisión eficaz en la misma?**

Todos los trabajadores coinciden que la estructura ha mejorado en los últimos tiempos, a pesar de ello, consideran que necesita, mejorar aún más en ciertos aspectos como procesos, asignación de actividades, eficiencia en actividades, tiempos, etc., ya que en momentos se vuelven ineficientes y por ende, ocasiona problemas.

- **¿Es clara la asignación de responsabilidades y a su vez es eficiente?**

Los servidores en esta pregunta, no quieren emitir una respuesta de manera general, prefieren hacerlo solo con base a su departamento, piensan que son claras las actividades que se deben realizar, pero recalcan que como todo departamento en ocasiones tienen fallas, además, debido a la naturaleza de cierto departamento, no se puede postergar el trabajo, lo que no sucede con las demás dependencias. Sin embargo, otros servidores consideran que la forma de establecer las actividades se puede mejorar, ya que en ciertas ocasiones no es eficiente.

- **Cuándo debe realizar más de una tarea a la vez. ¿Qué variables o aspectos toma en consideración para fijar sus prioridades de modo tal de mantener un nivel de eficiencia y productividad acorde a las exigencias? ¿Alguna vez sus niveles de productividad no respondieron a las demandas existentes? ¿Qué considera que lo llevo a sufrir esta baja en su productividad personal?**



La prioridad siempre se maneja teniendo en cuenta la urgencia del trámite o el vencimiento del mismo, es este punto coinciden los tres departamentos, la idea principal es tener siempre satisfecho al cliente final y sobre todo trabajar con los documentos que están a la vista de la contraloría, ya que estos son la carta de presentación de la institución. Además, comentan que como cualquier persona tienen fallos operativos, sobre todo cuando hay demasiado trabajo, por ende se podrían volverse ineficientes ciertas actividades, sin embargo, se trata de hacer las cosas de la mejor manera.

- **Cuénteme sobre los stakeholders de su organización, las fuerzas del poder, y quien toma las decisiones estratégicas de relevancia.**

Se podría mejorar y mucho debido al avance tecnológico con el que se cuenta, además, mencionan que siempre existen un porcentaje de clientes insatisfechos ya sea internos o externos, debido a horarios, trámites, tiempo, entre otros. Pero aluden, que la demora o duración de ciertos procesos no depende solo de ellos, muchas veces están a la espera de empresas externas u otras dependencias, que vuelven lento al trámite, y el usuario final no tiene conocimiento de los mismo. Así mismo, indican que el objetivo es siempre hacer las cosas a tiempo y de manera correcta, así ayudan a las demás dependencias o a los clientes.

4.3.1.3. INFORMACIÓN ADICIONAL

- **ANÁLISIS DE PROCESOS**

Para el análisis de los procesos de la Coordinación Financiera se utilizó la metodología Work Breakdown Structure (WBS) o Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT), definida anteriormente. Mediante el cual, se describe a detalle las actividades que se realizan para lograr el proceso. Adicionalmente, se seleccionarán los puntos críticos de control, mismos que nos ayudarán a identificar aquellas actividades que de no hacerse de manera correcta, ponen en riesgo el proceso.

**Tabla 26***Proceso para realizar una compra*

NOMBRE:		COMPRA DE INSUMOS ADMINISTRATIVOS			
NIVEL	CÓDIGO	DEPARTAMENTO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (días)
1	1	Control Interno	Compra	Compra de insumos administrativos: tijeras, goma, hojas, borradores, entre otros.	1
1	1.1	Control Interno	Control	Revisión previa a la compra para verificar información.	
2	2	Presupuesto	Creación	Elaboración del compromiso para compra.	1 a 4
3	3	Contabilidad	Registro	Registrar el compromiso en libros contables.	1 a 2
3	3.1	Contabilidad	Creación Documentos	Generación del devengado.	1 a 3
4	4	Dirección Financiera	Revisión	Revisión de los documentos de compra.	1 a 3
4	4.1	Dirección Financiera	Aprobación	Se aprueba la compra y se firma.	
5	5	Tesorería	Revisión	Verificar que este completo todo el trámite.	1
5	5.1	Tesorería	Revisión	Verifica firmas de aprobación.	
5	5.2	Tesorería	Pago	Realiza el pago.	1

Fuente: Universidad de Cuenca**Elaboración:** La Autora



En la *Tabla N°26*, se observa todo el proceso para la compra de insumos administrativos. A continuación, se muestra el orden que sigue el proceso, departamento responsable, descripción y el tiempo que toma cada actividad. Según los jefes departamentales y el sistema de gestión de procesos de la Universidad de Cuenca, cada tarea dura como mínimo un día con cada involucrado, sin tener en cuenta la extensión de la tarea.

En la *Figura N°39*, se muestra la duración de cada actividad para una devolución de valores. Se mira el tiempo que el trámite permanece en cada dependencia. En la imagen, se observa que dos actividades se realizan el día 21 de febrero del 2020, esto es debido a que ambas tareas se desarrollan en la misma dependencia.

Se contempla las tareas señaladas con negrita, mismas que se identifican como puntos críticos, ya que al no elaborarlas de forma adecuada, ocasionan inconvenientes como devoluciones del trámite, valores a pagar incorrectos, datos personales erróneos, entre otros. Se ha tomado en cuenta este punto, ya que según los jefes departamentales y los trabajadores, existen muchos fallos en lo que respecta a errores operativos, esto debido a que no se revisa el trámite adecuadamente.



Figura 39

Sistema para la Administración de Procesos de la Universidad de Cuenca – Devolución de Valores

REGISTRO DE TRAMITES -DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Fecha de Ingreso

Número Único de Trámite Número de Documento

Solicitante

Dependencia

Asunto

Fecha de Solicitud ¿Es Documento QUIPUX?

REASIGNACIONES

*¿Finalizar Trámite?

Fecha	Usuario Destino	Acción a Realizar
<input type="text" value="02-19-20"/>	<input type="text" value="CASTILLO PALOMEQUE TATIANA PAOLA"/>	<input type="text" value="ENCARGARSE DEL ASUNTO"/>
<input type="text" value="02-20-20"/>	<input type="text" value="CAJAMARCA LLIVIPUMA DIANA LUCIA"/>	<input type="text" value="PARA SU REVISIÓN."/>
<input type="text" value="02-21-20"/>	<input type="text" value="CASTILLO PALOMEQUE TATIANA PAOLA"/>	<input type="text" value="PARA TRAMITE PERTINENTE"/>
<input type="text" value="02-21-20"/>	<input type="text" value="CAJAMARCA LLIVIPUMA DIANA LUCIA"/>	<input type="text" value="PARA ADJUNTAR PAPELETA DE DEPOSITO Y CONCEPTO IN"/>
<input type="text" value="02-26-20"/>	<input type="text" value="CASTILLO PALOMEQUE TATIANA PAOLA"/>	<input type="text" value="PARA TRAMITE PERTINENTE"/>
<input type="text" value="02-26-20"/>	<input type="text" value="CASTRO PESANTEZ JULIA BEATRIZ"/>	<input type="text" value="CUR 838"/>
<input type="text" value="02-27-20"/>	<input type="text" value="TORRES SALAMEA MAYRA ALEXANDRA"/>	<input type="text" value="DEVENGADO"/>
<input type="text" value="02-27-20"/>	<input type="text" value="VANEGAS MATUTE INES CATALINA"/>	<input type="text" value="APROBAR CUR. 913"/>
<input type="text" value="02-28-20"/>	<input type="text" value="MERCHAN CORDERO SILVANA ALEXANDRA"/>	<input type="text" value="PARA EL PAGO"/>

Fuente: Universidad de Cuenca

**Tabla 27***Recaudación por Ventanilla*

PROCESO		RECAUDACIÓN POR VENTANILLA			
NIVEL	CÓDIGO	DEPARTAMENTO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (días)
1	1	Facultad / Dependencia	Envío de Documentación	Enviar reporte y oficio.	
2	2	Tesorería (cajero)	Revisión	Revisión de documentación.	1
2	2.1	Tesorería (cajero)	Recaudo	Recaudar dinero	
2	2.2	Tesorería (analista 2)	Ingreso	Elaboración de comprobante de ingreso.	1 a 2
3	3	Tesorería (analista 1)	Facturación	Elaboración de la factura física.	1 a 2
4	4	Contabilidad	Facturación	Registro de la Factura en el sistema.	5
5	5	Tesorería (analista 2)	Ingreso	Revisar y firmar comprobante de ingreso	1
5	5.1	Tesorería (tesorera)	Revisión	Revisar y firmar comprobante de ingreso	1
5	5.2	Tesorería (analista 2)	Registro	Registrar en el control de ingreso diario	1
5	5.3	Tesorería (cajero)	Entrega	Entregar comprobante de ingreso	

Fuente: Universidad de Cuenca**Elaboración:** La Autora



El proceso Recaudación por Ventanilla, que se muestra en la *Tabla N°24*, además, de exhibir cada actividad con un tiempo mínimo de un día, muestra varios movimientos del trámite entre el personal de la dependencia de Tesorería. Lo cual, implica mayor uso de recursos como tiempo, personal y materiales.

▪ CARGA OCUPACIONAL

A continuación, se presenta las tareas que realizan tres analistas de la Coordinación Financiera. Cada uno pertenece a un departamento diferente, es decir, Presupuesto, Contabilidad y Tesorería. Para el análisis de las actividades se tomó una muestra, eligiendo una semana de inicio, una del medio y otra del final, del año 2020. Estas tareas, han sido tomadas del sistema de Gestión de Procesos de la Universidad de Cuenca (*ver Figura N°40*). La *Figura N°41* muestra el contenido de cada uno de procesos, que se encuentran dentro del sistema antes nombrado. De esta manera, se muestra el comportamiento de las actividades pertenecientes a los tres empleados (*ver Tabla N°25*).

Figura 40

Sistema de Gestión de Procesos de la Universidad de Cuenca

Filtrar personal

Id	Tarea	Descripción	ID de proceso	Creado en	Acciones
7.200.781	Reasignar Tramite - DAF		7.182.197	09-mar.-2020 13:42:08	Lanzamiento
7.200.811	Reasignar Tramite - DAF		7.187.030	09-mar.-2020 13:42:34	Lanzamiento
7.200.841	Reasignar Tramite - DAF		7.187.098	09-mar.-2020 13:42:57	Lanzamiento
7.200.871	Reasignar Tramite - DAF		7.185.899	09-mar.-2020 13:43:17	Lanzamiento
7.200.901	Reasignar Tramite - DAF		7.188.216	09-mar.-2020 13:44:00	Lanzamiento
7.200.931	Reasignar Tramite - DAF		7.179.472	09-mar.-2020 13:44:24	Lanzamiento
7.200.961	Reasignar Tramite - DAF		7.182.610	09-mar.-2020 13:44:42	Lanzamiento
7.200.991	Reasignar Tramite - DAF		7.187.047	09-mar.-2020 13:45:00	Lanzamiento
7.201.021	Reasignar Tramite - DAF		7.187.571	09-mar.-2020 13:45:19	Lanzamiento
7.201.051	Reasignar Tramite - DAF		7.167.884	09-mar.-2020 13:45:43	Lanzamiento
7.201.081	Reasignar Tramite - DAF		7.182.214	09-mar.-2020 13:46:04	Lanzamiento
7.201.111	Reasignar Tramite - DAF		7.166.831	09-mar.-2020 13:46:23	Lanzamiento
7.201.141	Reasignar Tramite - DAF		7.188.233	09-mar.-2020 13:46:50	Lanzamiento
7.201.171	Reasignar Tramite - DAF		7.188.199	09-mar.-2020 13:47:10	Lanzamiento

Fuente: Universidad de Cuenca

**Figura 41***Contenido de un Proceso*

Fecha	Usuario Destino	Acción a Realizar
03-03-20	PINEDA VALAREZO GLENDA LISBETH	PAGO
03-05-20	QUINDE ALMEIDA MARIA JOSE	PARA TRAMITE PERTINENTE
03-05-20	CASTRO PESANTEZ JULIA BEATRIZ	SE EMITE CUR N. 640, POR FAVOR CONTINUAR CON EL
03-09-20	VANEGAS MATUTE INES CATALINA	CUR.1184
03-09-20	MERCHAN CORDERO SILVANA ALEXANDRA	PARA EL PAGO

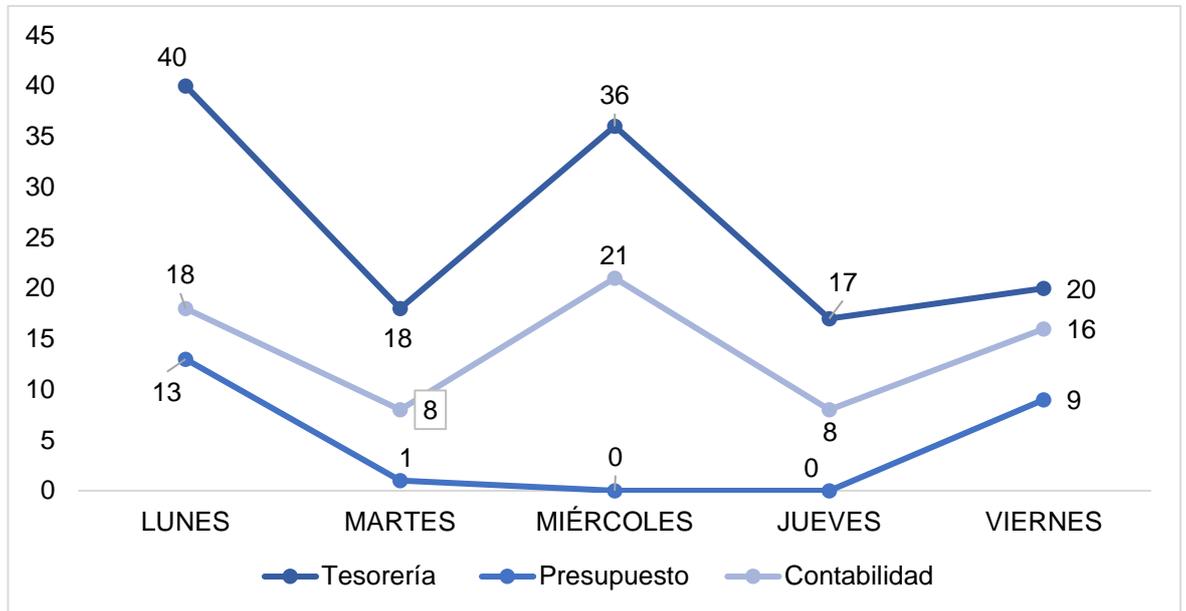
Fuente: Universidad de Cuenca**Tabla 28***Actividades Semana de Inicio*

DEPENDENCIA	CARGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Tesorería	Analista	40	18	36	17	20
Presupuesto	Analista	13	1	0	0	9
Contabilidad	Analista	18	8	21	8	16

Fuente: Universidad de Cuenca**Elaboración:** La Autora

Figura 42

Actividades Semana Inicial



Fuente: Universidad de Cuenca

Elaboración: La Autora

Tabla 29

Actividades Semana del Medio

DEPENDENCIA	CARGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Tesorería	Analista	22	23	24	11	15
Presupuesto	Analista	6	5	6	1	1
Contabilidad	Analista	9	11	16	9	7

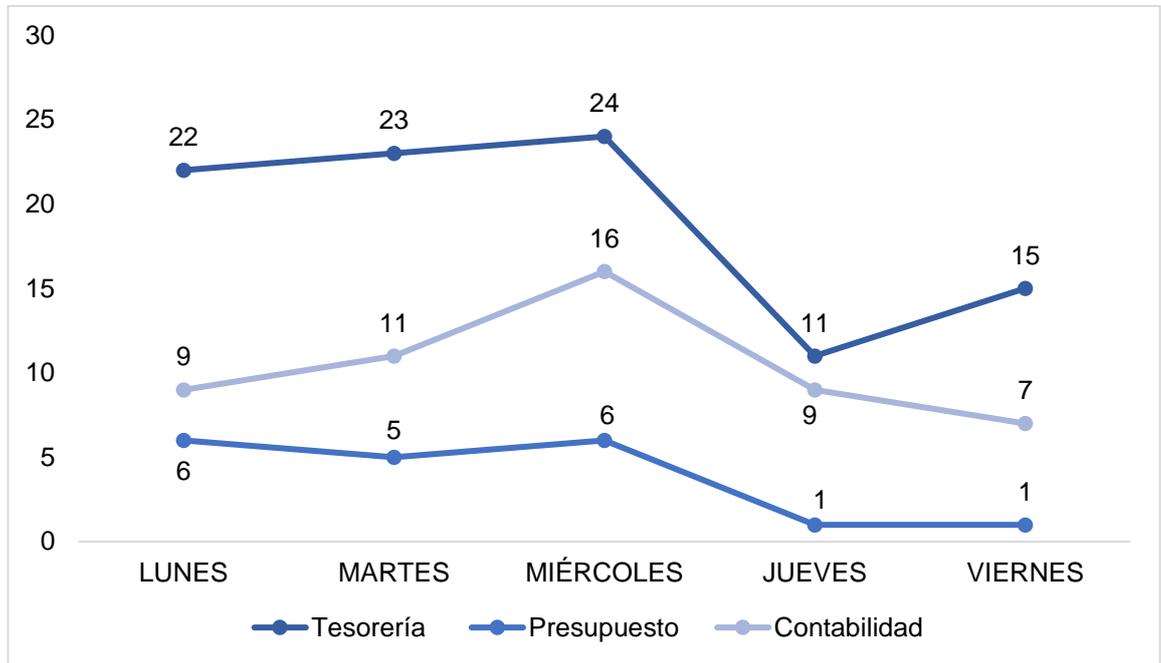
Fuente: Universidad de Cuenca

Elaboración: La Autora



Figura 43

Actividades Semana Central



Fuente: Universidad de Cuenca

Elaboración: La Autora

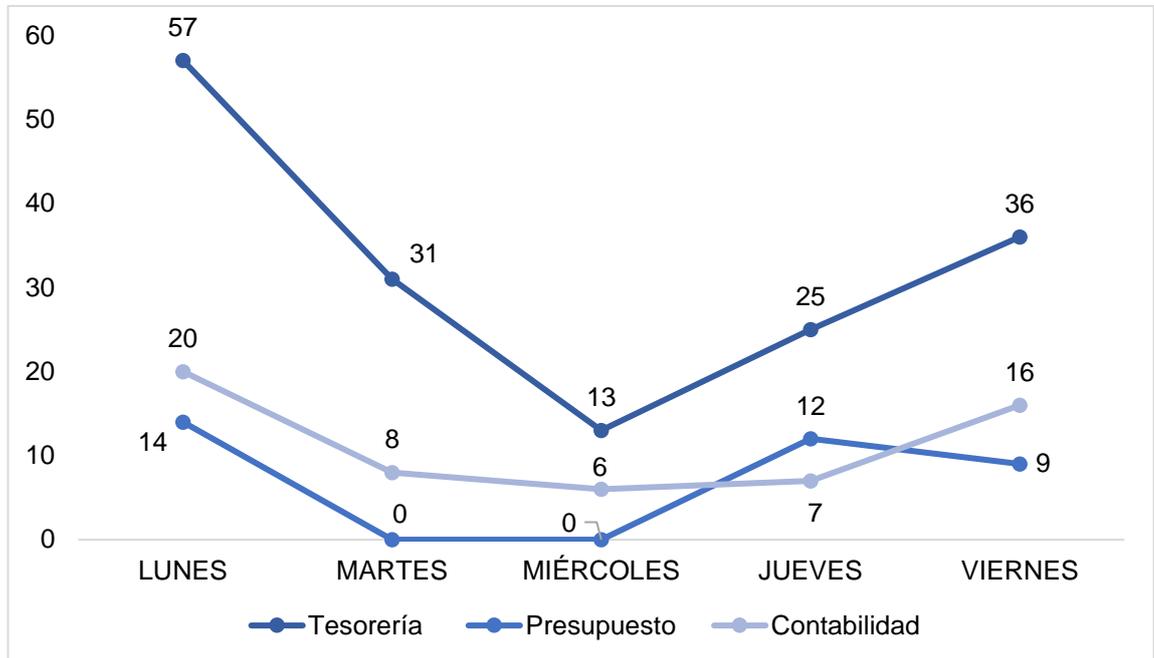
Tabla 30

Actividades Semana Final

DEPENDENCIA	CARGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Tesorería	Analista	57	31	13	25	36
Presupuesto	Analista	14			12	9
Contabilidad	Analista	20	8	6	7	16

Fuente: Universidad de Cuenca

Elaboración: La Autora

Figura 44*Actividades Semana Final***Fuente:** Universidad de Cuenca**Elaboración:** La Autora

Como visualiza en las *Figuras N°42, N°43 y N°44*, el analista del departamento de Tesorería es el que más tareas tiene que realizar, tanto diariamente como semanal. Le sigue el personal de Contabilidad, y finalmente, el de Presupuesto. Este comportamiento se mantiene a lo largo del año.

▪ ERRORES OPERATIVOS

Mediante el sistema de Administración Financiera ESIGEF, se pretende comprobar errores operativos que se estén suscitando en la Coordinación Financiera. De inmediato, se presentarán imágenes mediante las cuales, se observan varios archivos errados (*ver Figura N°45 y Figura N°46*).



Figura 45

Trámites Errados

No. CUR	No. Org.	No. Exp.	Elaborado	REG	MOD	GAS	Descripción	Monto Gasto	IVA	Líquido a Pagar	Estado
012125	012125	006218	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO
012124	012124	006217	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO
012123	012123	006216	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO
012122	012122	006215	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO
012121	012121	006214	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO
012120	012120	006213	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO
012119	012119	006212	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO
012118	012118	006211	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO
012117	012117	006210	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO
012116	012116	006209	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO
012115	012115	006208	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO
012114	012114	006207	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO
012113	012113	006206	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO
012112	012112	006205	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO
012111	012111	006204	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO
012110	012110	006203	10/12/2020	COM	NOR	OGA	V	5.00	0.00	5.00	ERRADO

Fuente: Universidad de Cuenca

Figura 46

Trámites Errados

No. CUR	No. Org.	No. Exp.	Elaborado	REG	MOD	GAS	Descripción	Monto Gasto	IVA	Líquido a Pagar	Estado
012285	012285	006319	14/12/2020	REG	NOR	OGA	CABEZAS RIVERA DANIELA ALISON- GASTOS EN COMISIONES BANCARIOS POR DEPOSITOS BANCARIOS	90.52	0.00	90.52	ERRADO
012284	012284	006318	14/12/2020	REG	NOR	OGA	CAPA CAPA MERCI MARIELA GASTOS EN COMISIONES BANCARIAS POR DEPOSITOS RECIBIDOS	0.88	0.00	0.88	ERRADO
012283	012283	006317	14/12/2020	REG	NOR	OGA	TETYANA SIDASH-GASTOS EN COMISIONES BANCARIAS POR DEPOSITOS RECIBIDOS	177.40	0.00	177.40	ERRADO
012282	012282	006316	14/12/2020	REG	NOR	OGA	CORELLA VERDUGO NADIA MIREVA-GASTOS EN COMISIONES BANCARIAS POR DEPOSITOS RECIBIDOS	29.20	0.00	29.20	ERRADO
012281	012281	006315	14/12/2020	REG	NOR	OGA	AUTOSDELSUR S.A.-GASTOS EN COMISIONES BANCARIAS POR DEPOSITOS RECIBIDOS	0.66	0.00	0.66	ERRADO
012280	012280	006314	14/12/2020	REG	NOR	OGA	AUSTROLINK CIA. LTDA.-GASTOS EN COMISIONES BANCARIAS POR DEPOSITOS RECIBIDOS	1.10	0.00	1.10	ERRADO
012279	012279	006313	14/12/2020	REG	NOR	OGA	IDROVO GUAMAN JHON PATRICIO-GASTOS EN COMISIONES BANCARIAS POR DEPOSITOS RECIBIDOS	1.10	0.00	1.10	ERRADO
012278	012278	006312	14/12/2020	REG	NOR	OGA	SOLANO PAUCAY VICENTE MANUEL-GASTOS EN COMISIONES BANCARIAS POR DEPOSITOS RECIBIDOS	1.68	0.00	1.68	ERRADO

Fuente: Universidad de Cuenca



Un trámite es denotado como errado, cuando contiene errores operativos como nombres o apellido equivocados o mal escritos, cantidades erróneas, numero de CUR cambiado, número de cuenta mal digitada, entre otros. El momento que este error es detectado, se procede a clasificar el documento como errado. Es importante recalcar, que ningún trámite es eliminado del sistema. Esto, debido a que se sigue una serie en relación al Número de CUR y por auditoria. En la *Figura N°47*, se observa el documento a ser impreso, en donde se ve las áreas que en ocasiones contiene errores.

Figura 47

Comprobante único de registro

COMPROBANTE UNICO DE REGISTRO											
Institucion:		161 UNIVERSIDAD DE CUENCA				Reporte		rptComprobanteGastos.rdlc			
U. Ejecutora:		0000				Fecha Elaboración		No. CUR		No. Original	
Unid. Desc:		0000				04 012 2020		10418		10418	
Tipo Documento Respaldo				Clase Documento				No.		No. Expediente	
COMPROBANTES ADMINISTRATIVOS DE GASTOS				SOLICITUD DE COMPRA O DE SERVICIOS				ACTUAL CERT 3800 Y 3801		5344	
Clase de Registro:		COMPROMETIDO			Clase de Gasto:		RPA RTO DEV				
Banco:					Cuenta Monetaria:						
Comprobante		GASTOS			Numero Operación		0				
Beneficiario:		0160001240001 UNIVERSIDAD DE CUENCA									
AFECTACION PRESUPUESTARIA											
PG	SP	PY	ACT	ITEM	UBG	FTE	ORG	N. Prest	DESCRIPCION	M O N T O	
01	00	004	001	840104	0101	202	2001	0002	Maquinarias y Equipos	489,884.64	
TOTAL PRESUPUESTARIO										489,884.64	
IVA										0.00	
SUB - TOTAL										489,884.64	
RETENCIONES IVA										0.00	
TOTAL DEDUCCIONES PRESUPUESTARIO										0.00	
TOTAL A PAGAR										489,884.64	
SON:		CUATROCIENTOS OCHENTA Y NUEVE MIL OCHOCIENTOS OCHENTA Y CUATRO DOLARES CON 64/100 CENTAVOS									
DESCRIPCION:		ACTUALIZACION CERTIFICACIONES 3800 Y 3801 DEL 2019 POR ADQUISICION DE TRESCIENTOS PROYECTORES MULTIMEDIA DE TIRO CORTO, CINCO PROYECTORES LASER Y UN LENTE DE TIRO CORTO, DESTINADOS A LA INVESTIGACION CIENTIFICA RESPONSABLE Y A LOS PROCESOS PEDAGOGICOS QUE SE DESARROLLAN EN LA U. DE CUENCA, SOLICITADO POR EL									

Fuente: Universidad de Cuenca

4.3.2. SISTEMA DE REMUNERACIÓN

4.3.2.1. ENCUESTA

- ¿El salario y prestaciones de esta Organización son justos y acordes con el trabajo que realiza cada empleado?

Tabla 31

Salario Adecuado

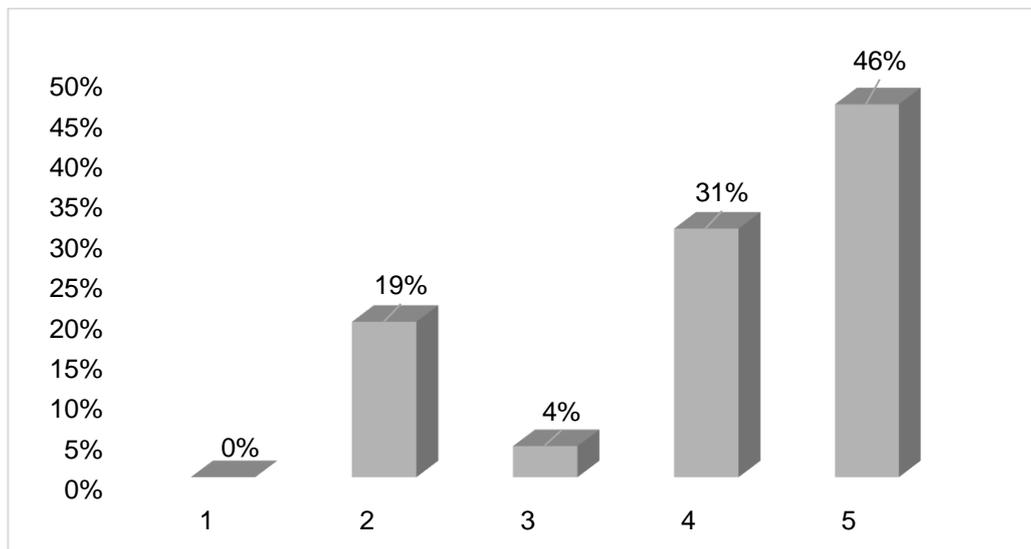
Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	5	19%
3	1	4%
4	8	31%
5	12	46%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 48

Salario Adecuado



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Los resultados demuestran que el 77% de los participantes, están conformes con el salario percibido y consideran que es justo, sin embargo, el 19% expresa desacuerdo.

- **¿El cumplimiento de todas las tareas que se realizan en la Organización o Coordinación Administrativa Financiera está asociado con diferentes incentivos (reconocimiento verbal por cumplimiento de trabajo).?**

Tabla 32

Incentivos

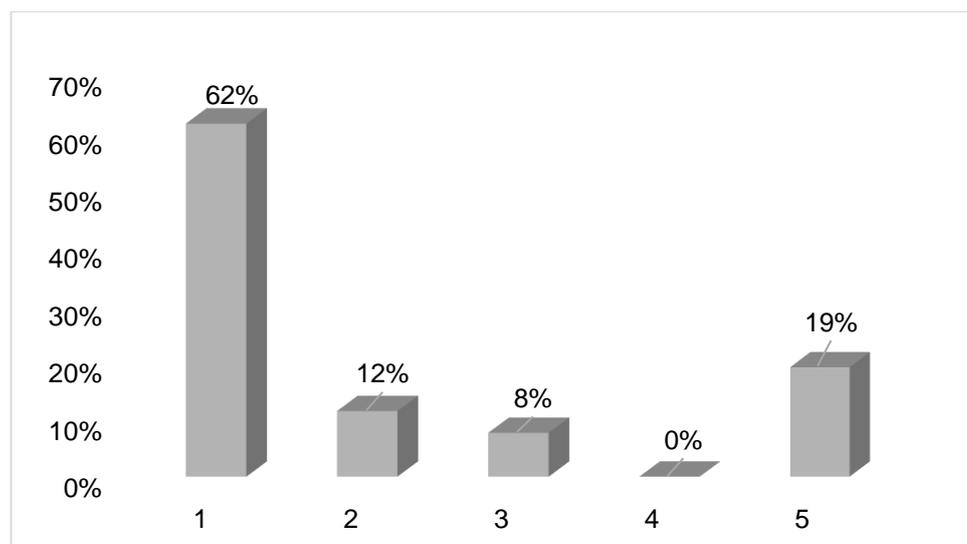
Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	16	62%
2	3	12%
3	2	8%
4	0	0%
5	5	19%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 49

Incentivos



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

El 74% de los servidores manifiestan un desacuerdo en lo que se refiere a la entrega de incentivos, mientras el 19% expresan estar totalmente de acuerdo. Cabe mencionar, que en el sector público se encuentran prohibidos los incentivos de todo tipo.

- **¿Existe una política de incentivos (días libres, celebración de cumpleaños, servicios gratuito, entre otros) establecida de forma equitativa en la Organización o Coordinación Administrativa Financiera de acuerdo al desempeño?**

Tabla 33

Política de Incentivos

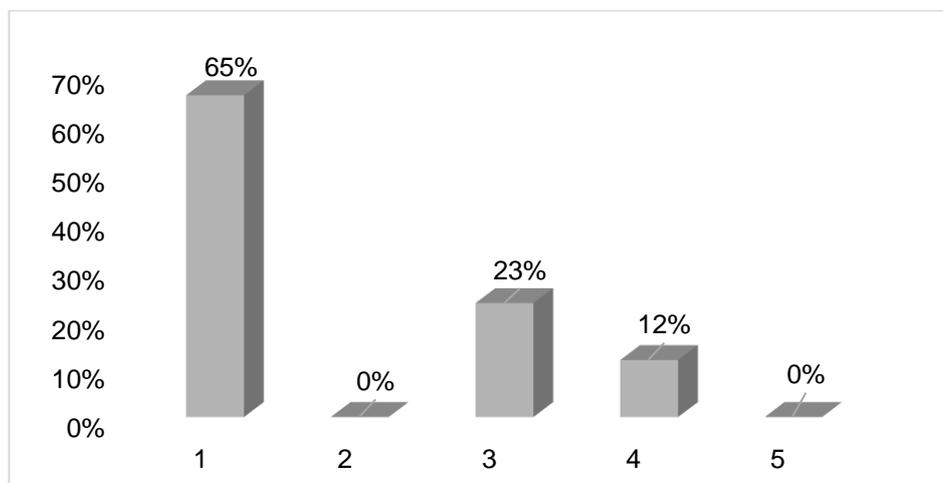
Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	17	65%
2	0	0%
3	6	23%
4	0	12%
5	3	0%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 50

Política de Incentivos



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Respecto a políticas de incentivos establecidas de forma equitativa en base al desempeño, el 65% están totalmente desacuerdo, mientras, el 12% están de acuerdo, en que existen políticas de incentivos. Cabe mencionar, que un 23% de los participantes prefieren no emitir respuesta.

- ¿Existe la oportunidad de ascender en esta Organización?

Tabla 34

Oportunidad de Ascenso

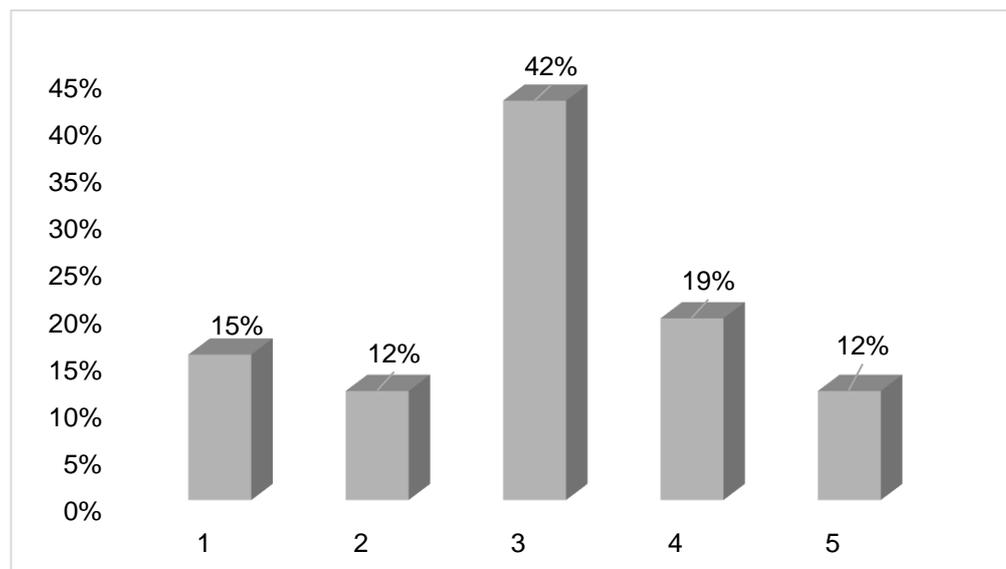
Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	4	15%
2	3	12%
3	11	42%
4	5	19%
5	3	12%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 51

Oportunidad de Ascenso



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

Llama la atención la gráfica, puesto que el 42% de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la oportunidad de ascenso que la organización les ofrece; por el contrario, el 31% están de acuerdo con lo expuesto, y un 27% en desacuerdo.

- **¿Cuáles son sus motivaciones para cumplir con sus tareas asignadas diariamente?**

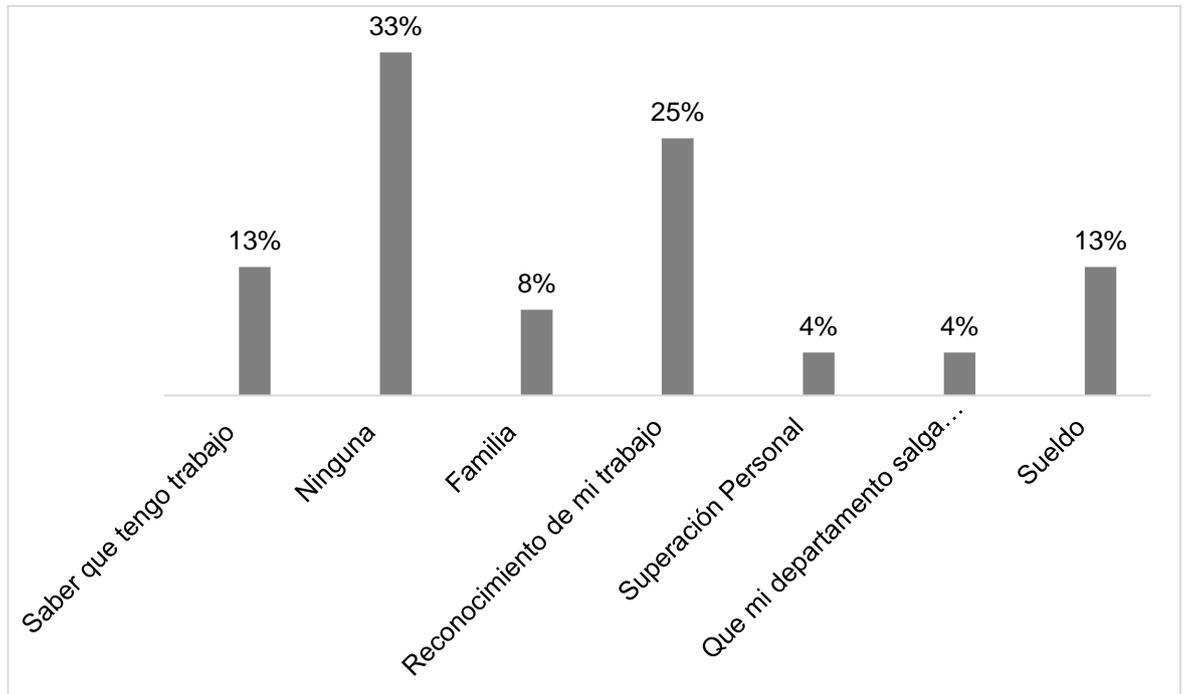
Tabla 35

Motivaciones Laborales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Saber que tengo trabajo	3	13%
Ninguna	8	33%
Familia	2	8%
Reconocimiento de mi trabajo	6	25%
Superación Personal	1	4%
Que mi departamento salga adelante.	1	4%
Sueldo	3	13%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 52*Motivaciones Laborales*

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Como se ve en la *Figura N°52*, un 33% de los servidores dicen no tener ninguna motivación para cumplir las tareas diarias. Seguido de un 25%, que expresan que su motivación es el reconocimiento del trabajo ejecutado. Además, con un 13% expresan que les motiva saber que tienen trabajo, además de su sueldo. Al 8%, les motiva su familia y finalmente, con un 4% su superación personal y la de su departamento.

4.3.2.2. ENTREVISTA

- **¿Existe algún incentivo formal o informal, adicional al sueldo de trabajo que perciben los trabajadores?**

Según los entrevistados, el sector público prohíbe todo tipo de incentivos, y el trabajo es realizado por el sueldo percibido que es preestablecido por el



Ministerio de Trabajo, y teniendo en cuenta que se deben alcanzar las metas de la unidad. Sin embargo, algunos empleados consideran que si han percibido incentivos como: capacitaciones o paseos, además, es importante aludir, que los servidores indican que se conformarían con un reconocimiento verbal de su trabajo, cosa que se está manejando en un solo departamento de la Coordinación Financiera.

- **¿Considera que todo el personal está lo suficientemente incentivado en su actual puesto de trabajo?**

Se emiten diferentes puntos de vista en esta pregunta, algunos creen que el personal si esta incentivado porque no han escuchado quejas, pero, la mayoría piensan que el personal no está lo suficientemente incentivado, y que hay muchas personas muy capaces que no están en el cargo que deberían, y hay otras personas que no tienen ni la actitud ni la aptitud para poder desempeñar los cargos, pero están ahí.

4.3.2.3. INFORMACIÓN ADICIONAL

- **SUELDO SERVIDORES PÚBLICOS**

Los servidores públicos están regidos por medio de la LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público), la cual, establece cada año una tabla de remuneraciones (*ver Tabla N°36*), en la misma encontramos 22 niveles y conforme al grado ocupacional perciben la remuneración. Seguidamente, se presenta dicha tabla.

**Tabla 36***Remuneraciones Servidores Públicos*

SERVIDOR PÚBLICO DE SERVICIOS 1	1	527
SERVIDOR PÚBLICO DE SERVICIOS 2	2	553
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 1	3	585
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 2	4	622
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3	5	675
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 4	6	733
SERVIDOR PÚBLICO 1	7	817
SERVIDOR PÚBLICO 2	8	901
SERVIDOR PÚBLICO 3	9	986
SERVIDOR PÚBLICO 4	10	1086
SERVIDOR PÚBLICO 5	11	1212
SERVIDOR PÚBLICO 6	12	1412
SERVIDOR PÚBLICO 7	13	1676
SERVIDOR PÚBLICO 8	14	1760
SERVIDOR PÚBLICO 9	15	2034
SERVIDOR PÚBLICO 10	16	2308
SERVIDOR PÚBLICO 11	17	2358
SERVIDOR PÚBLICO 12	18	2408
SERVIDOR PÚBLICO 13	19	2670
SERVIDOR PÚBLICO 14	20	3188
SERVIDOR PÚBLICO 15	21	3848
SERVIDOR PÚBLICO 16	22	4500

Fuente: (Ministerio de Trabajo, 2020)

Elaboración: La Autora

▪ INCENTIVOS SERVIDORES PÚBLICOS

Art. 24.- Prohibiciones a las servidoras y los servidores públicos.- Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos lo siguiente:

Según los literales:

k) Solicitar, aceptar o recibir, de cualquier manera, dádivas, recompensas, regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de las funciones, para sí, sus superiores o de sus subalternos; sin perjuicio de que estos actos constituyan delitos tales como: peculado, cohecho, concusión, extorsión o enriquecimiento ilícito;



I) Percibir remuneración o ingresos complementarios, ya sea con nombramiento o contrato, sin prestar servicios efectivos o desempeñar labor específica alguna, conforme a la normativa de la respectiva institución;

(Ley Orgánica del Servicio Público, 2017, p. 9)

▪ SALARIO TRABAJADORES

Los trabajadores de la Universidad de Cuenca que están sujetos al Código de Trabajo, se rigen a una normativa vigente desde el año 2015, en la cual, se expiden los techos de negociación para la suscripción de contratos colectivos de trabajo, contratos individuales y actas transaccionales.

La *Tabla N°37* contiene esta información y posee nueve niveles, dentro de cada nivel existen varios cargos o puestos de trabajo, así como también cada nivel tiene su techo presupuestario, uno para Ecuador Continental y otro para la provincia de Galápagos. Para una mejor comprensión se presenta a continuación dicha tabla.

Tabla 37

Remuneraciones Trabajadores

NIVEL	ECUADOR CONTINENTAL RMU (\$394) HASTA \$\$\$	PROVINCIA DE GALÁPAGOS RMU (\$394) HASTA \$\$\$
PRIMERO	\$ 561	\$ 1,122
SEGUNDO	\$ 578	\$ 1,156
TERCERO	\$ 596	\$ 1,192
CUARTO	\$ 614	\$ 1,228
QUINTO	\$ 738	\$ 1,476
SEXTO	\$ 773	\$ 1,546
SÉPTIMO	\$ 805	\$ 1,610
OCTAVO	\$ 826	\$ 1,652
NOVENO	\$ 906	\$ 1,812

Fuente: (Ministerio de Trabajo, 2020)

Elaboración: La Autora

▪ INCENTIVOS TRABAJADORES

En el caso de los trabajadores el Código de Trabajo, no establece ningún tipo de incentivo para los mismos.

4.3.3. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

4.3.3.1. ENCUESTA

- ¿Los niveles superiores (jefes departamentales) están pendientes de proporcionar políticas y procedimientos para cumplir con los objetivos?

Tabla 38

Políticas y Procedimientos

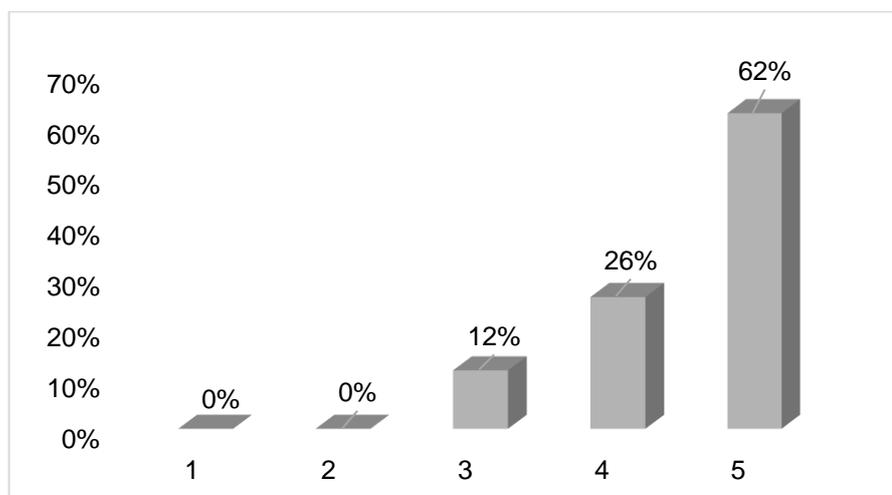
Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	3	12%
4	7	26%
5	16	62%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 53

Políticas y Procedimientos



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

Se nota que el 88%, afirman que existen políticas y procedimientos que permiten cumplir con los objetivos, sin embargo, es importante destacar que el 12% prefiere no emitir respuesta.

- **¿Con que frecuencia presenta reportes del avance de su trabajo desarrollado?**
 - Diario
 - Semanal
 - Mensual
 - Anual
 - Otros (Especifique)

Tabla 39

Reportes

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Diario	8	31%
Semanal	15	58%
Mensual	3	12%
Anual	0	0%
Otros (Especifique)	0	0%
Total	26	100%

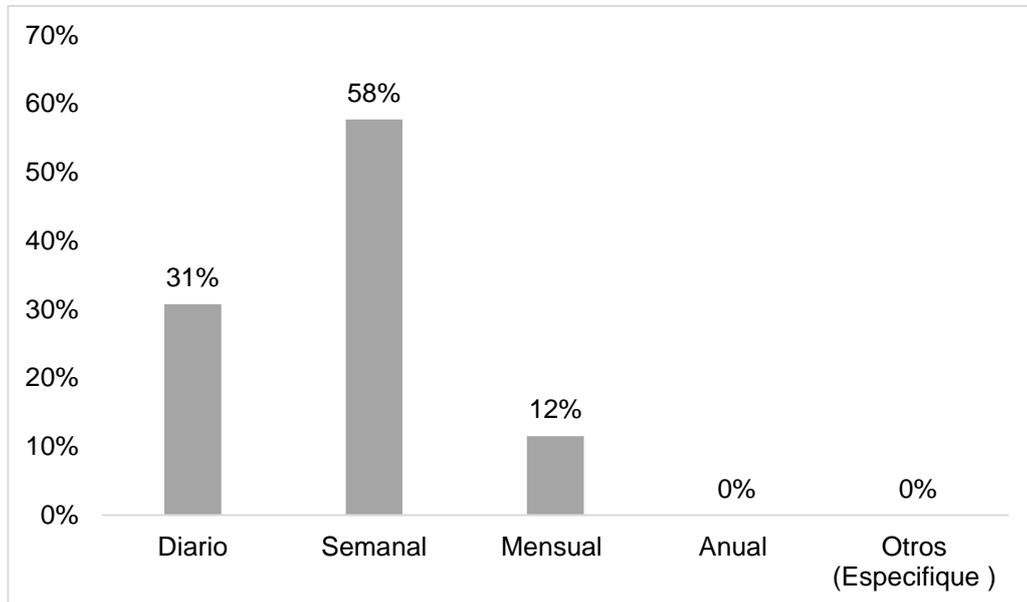
Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



Figura 54

Reportes



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

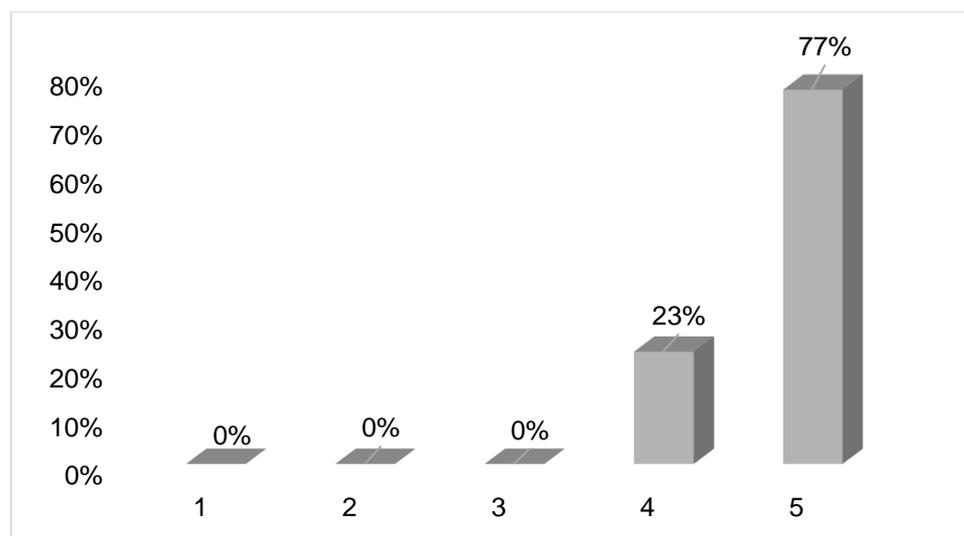
INTERPRETACIÓN

Como se constata, el 58% de los servidores entregan reportes sobre los avances de las tareas consumadas semanalmente, el 31% lo hace diariamente, y un 12% lo hace mensualmente.

- **¿Los esfuerzos que se dedican a la planeación y control de sus actividades son de gran ayuda para el desarrollo de la Organización?**

Tabla 40*Esfuerzo y Dedicación*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	6	23%
5	20	77%
Total	25	100%

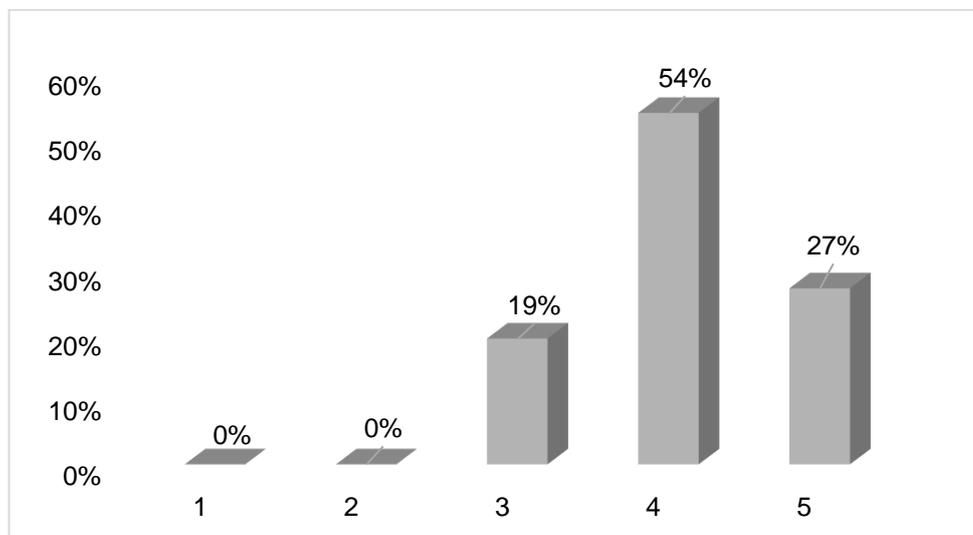
Fuente: Investigación de campo**Elaboración:** La Autora**Figura 55***Esfuerzo y Dedicación***Fuente:** Investigación de campo**Elaboración:** La Autora**INTERPRETACIÓN**

Respecto a los esfuerzos y la dedicación en la planificación y control que ayuden a la Organización y específicamente a la Coordinación Financiera, el personal confirma que son de gran ayuda para el avance de la misma obteniendo un 100% en las respuestas entre cuatro y cinco.

- ¿La rendición de cuentas y de resultados, es una práctica cultural muy arraigada en nuestra Organización?

Tabla 41*Rendición de Cuentas y Resultados*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	5	19%
4	14	54%
5	7	27%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo**Elaboración:** La Autora**Figura 56***Rendición de Cuentas y Resultados***Fuente:** Investigación de campo**Elaboración:** La Autora

INTERPRETACIÓN

En relación, a la pregunta antes mencionada, los evaluados refieren un 81% de puntaje alto para la escala, lo que tiene mucho sentido, debido a la



naturaleza de la organización, y a la obligatoriedad que exige el sector público.

- **¿Las metas u objetivos de la Organización, están claramente establecidas?**

Tabla 42

Metas y Objetivos establecidos

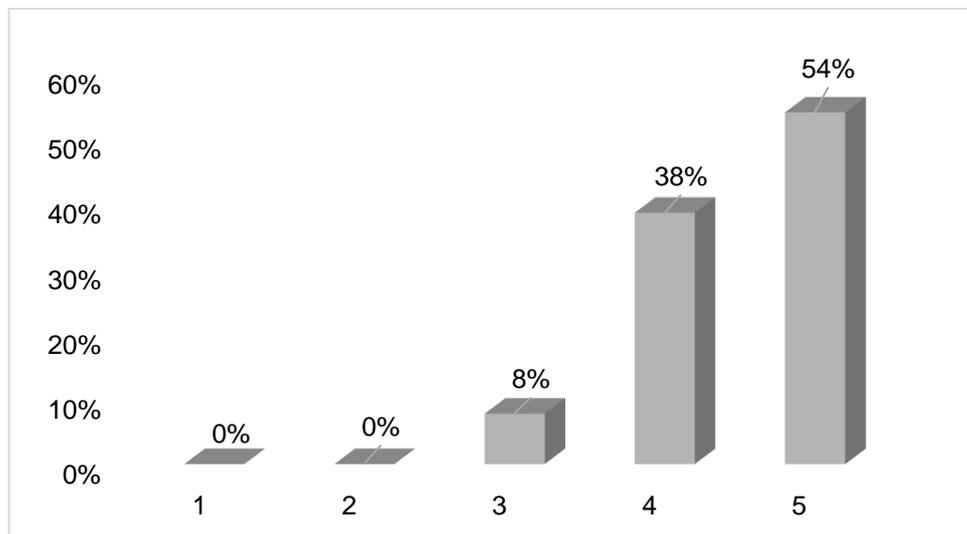
Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	2	8%
4	10	38%
5	14	54%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 57

Metas y Objetivos establecidos



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

Partiendo de la *Gráfica N°57*, los trabajadores discurren que las metas y objetivos están claramente establecidos en un 92%, por consiguiente, es beneficioso para la Coordinación Administrativa Financiera, ya que todos apuntan hacia un mismo objetivo.

- **¿Conozco bien y entiendo la misión o propósito establecido tanto para nuestra organización como para la Coordinación Administrativa Financiera?**

Tabla 43

Misión o Propósito

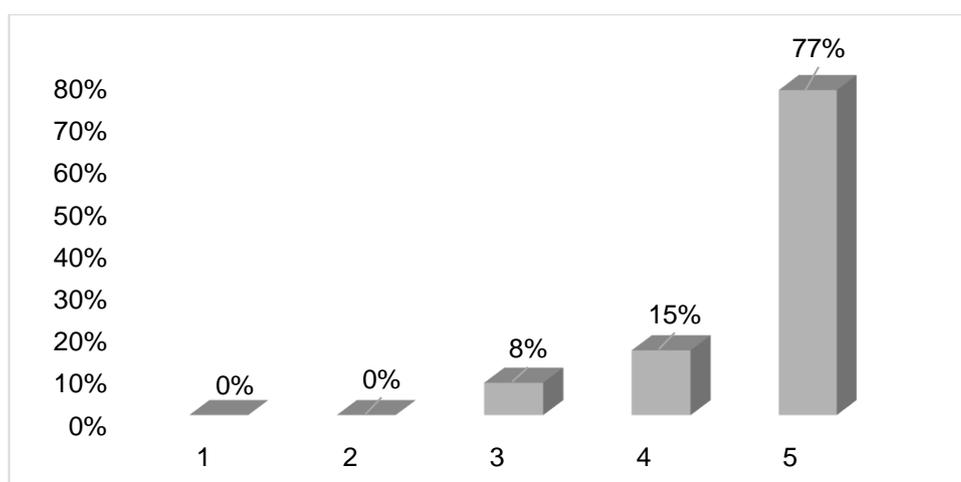
Escala	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	2	8%
4	4	15%
5	20	77%
Total	26	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 58

Misión y Propósito



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

Según los datos obtenidos, en las encuestas, el 92% de los sujetos afirman que tienen conocimiento de las metas y propósitos tanto de la Organización como de la Coordinación Administrativa Financiera.

4.3.3.2. ENTREVISTA

- **¿Considera que las actividades realizadas por cada uno de los empleados, se las está realizando de manera eficiente y eficaz?
¿Se ha efectuado evaluaciones de rendimiento al personal?**

Los consultados dicen que según lo observado no todo el personal es eficiente y eficaz, recalcan que no saben porque, consideran que esto es debido a que dejan los procesos inconclusos. Sin embargo, otros dicen que esto sucede debido a factores externos a la organización, como por ejemplo, el Ministerio de Finanzas, recalcan que se les sale de las manos, ya que depende netamente de esta entidad.

Hasta el momento no se nos ha evaluado de ninguna manera. Ni por parte de los jefes departamentales, ni por Talento Humano.

- **¿Hay una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones que se realizan?**

En cuanto al monitoreo y supervisión de las operaciones, dicen que es muy constante, tanto internamente por los jefes inmediatos y la unidad de control, y externamente, lo realiza la Contraloría General del Estado. Adicionalmente, todos los movimientos financieros son preestablecidos en un sistema, es decir, nada se puede realizar fuera del sistema de gestión financiera gubernamental y también del sistema financiero institucional. Sin embargo, consideran que se debería mejorar, ya que, si se comete algún error, generalmente se detecta en la siguiente dependencia, y no en la propia, lo cual, produce una pérdida de tiempo, retraso en el proceso, y provoca problemas entre las dependencias.



- **¿Existen políticas y procedimientos necesarios con respecto a cada una de las actividades de la institución y los controles señalados por la política están siendo aplicados?**
- **¿Existen políticas / procedimientos para asegurar que la toma de acciones correctivas se de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles?**

Los entrevistados tienden a relacionar las dos preguntas antes presentadas y señalan que cada unidad tiene sus propias políticas y procedimientos, pero en el caso de presentarse alguna eventualidad y necesitar cambiar o establecer nuevas políticas, se debe siempre recurrir al Director Financiero, se plantea la modificación, misma que deberá respetar la normativa institucional. Indican, que en ciertos casos los ha vuelto ineficientes, debido al proceso que debe seguir, adicionalmente, estas políticas no han sido de conocimiento general para todos los servidores, lo cual, también es un problema, ya que esto provoca contradicciones.

4.3.3.3. INFORMACIÓN ADICIONAL

- **EVALUACIÓN A SERVIDORES PÚBLICOS**

Art. 77 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, determina que el Ministerio del Trabajo y las Unidades de Administración del Talento Humano institucionales, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objeto de estimular el rendimiento de los servidores públicos; y, que la evaluación a los servidores públicos se realizará una vez al año, con la excepción que allí se señala.

Art. 215 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, dispone que la evaluación del desempeño estará sustentada en los parámetros que el Ministerio del Trabajo, emita para el efecto.

Art. 219 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, señala que los resultados de la evaluación del



desempeño se realizarán a través de las siguientes perspectivas o variables de medición en forma integral y complementaria: perspectiva institucional, perspectiva del usuario externo, perspectiva de los procesos internos; y, perspectiva del talento humano.

Art. 20.- De la escala de calificación final.- La escala de calificación para la evaluación del desempeño se sujetará a lo establecido en los artículos 78 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y 221 de su Reglamento General. Los niveles de la escala serán los siguientes:

- **Excelente:** Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas, calificación que es igual o superior al 95%.
- **Muy bueno:** Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas, calificación que está comprendida entre el 90% y 94.99%.
- **Satisfactorio:** Desempeño aceptable, mantiene un nivel de productividad admisible, calificación que está comprendida entre el 80% y 89.99%.
- **Regular:** Desempeño bajo o esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad, calificación que está comprendida entre el 70% y 79.99%.
- **Insuficiente:** Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos, calificación igual o inferior al 69.99%.

(Ministerio de Trabajo, 2020)

▪ **EVALUACIÓN A TRABAJADORES**

En la actualidad, el personal que pertenece a este régimen (Código de Trabajo) no cuenta con evaluación de resultados dentro de la Universidad de Cuenca.



4.3.4. ANÁLISIS GLOBAL DE LA ENCUESTA

En esta sección, se establecerá la posición de las variables según la encuesta. Para lo cual, se determinó el promedio de las respuestas considerando la escala de 1 – 5. Los resultados obtenidos se los convirtió en porcentaje, dando una valoración de 33.3333% a cada variable, al ser tres variables la encuesta estuvo evaluada sobre un 100%. En seguida, se muestra una tabla comparativa (*ver tabla N°44*) y una figura (*ver Figura N°59*), en los cuales se ilustran los resultados conseguidos, y la posición de cada variable de manera general.

Tabla 44

Evaluación General de las Variables

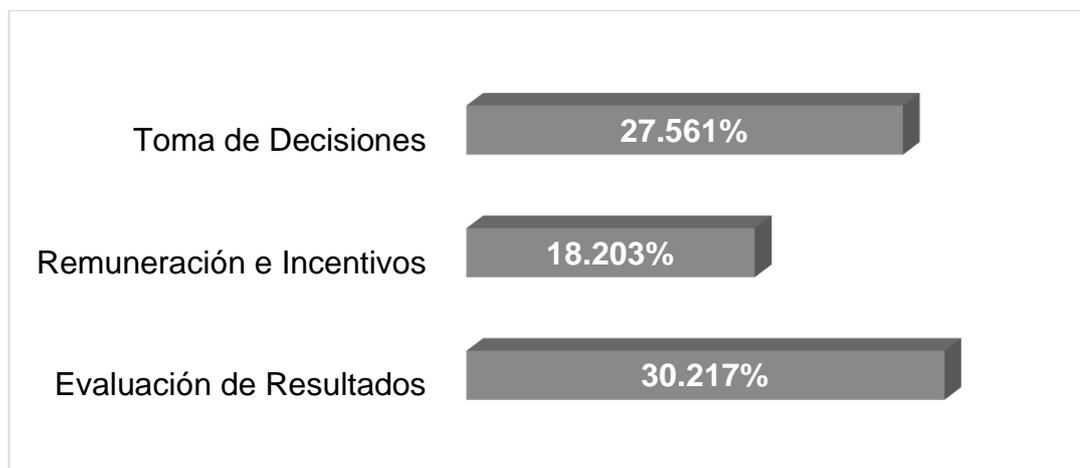
VARIABLES	PORCENTAJE	VALOR DE LA VARIABLE	PORCENTAJE EQUIVALENTE
Asignación de los Derechos de Decisión	33.33%	4.135	27.561%
Remuneración e Incentivos	33.33%	2.731	18.203%
Evaluación de Resultados	33.33%	4.533	30.217%
TOTAL	100%	11.398	75.981%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 59

Evaluación General de las Variables



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



4.3.4.1. CRITERIO DE EVALUACIÓN

Seguidamente, se presenta una tabla de evaluación, en la cual, se establecerá ciertos criterios para determinar el estado de cada variable antes examinada, es decir, denotarla como bueno, regular o malo.

Tabla 45

Criterios de Evaluación

Criterios	
Bueno	23% - 33%
Regular	12% - 22%
Malo	1% - 10%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN

Se nota que la variable remuneración e incentivos, es la que presenta menor calificación 18.203%, es decir, se encuentra en un estado regular, está mostrando problemas o inconvenientes, según lo expuesto por los encuestados, las demás variables estudiadas se localizan en un estado bueno, aunque ninguna logra obtener la máxima calificación posible, esto no quiere decir, que no existan asuntos que requieran ser mejorados. Finalmente, como se ver en la *Figura N°59*, no existe ninguna variable que se denotaría como mala.

4.3.5. ANÁLISIS DE RESPUESTAS FAVORABLES Y DESFAVORABLES DE LA ENCUESTA

Seguidamente, se presenta una apreciación de las contestaciones, descartando las respuestas con puntuación tres (ni acuerdo ni desacuerdo). Luego, se promedió las respuestas favorables y las desfavorables por separado, se interpretó como porcentaje, para conocer el nivel de cada una y tener una mejor vista de las mismas.



Figura 60

Análisis de Respuestas Favorables o Desfavorables

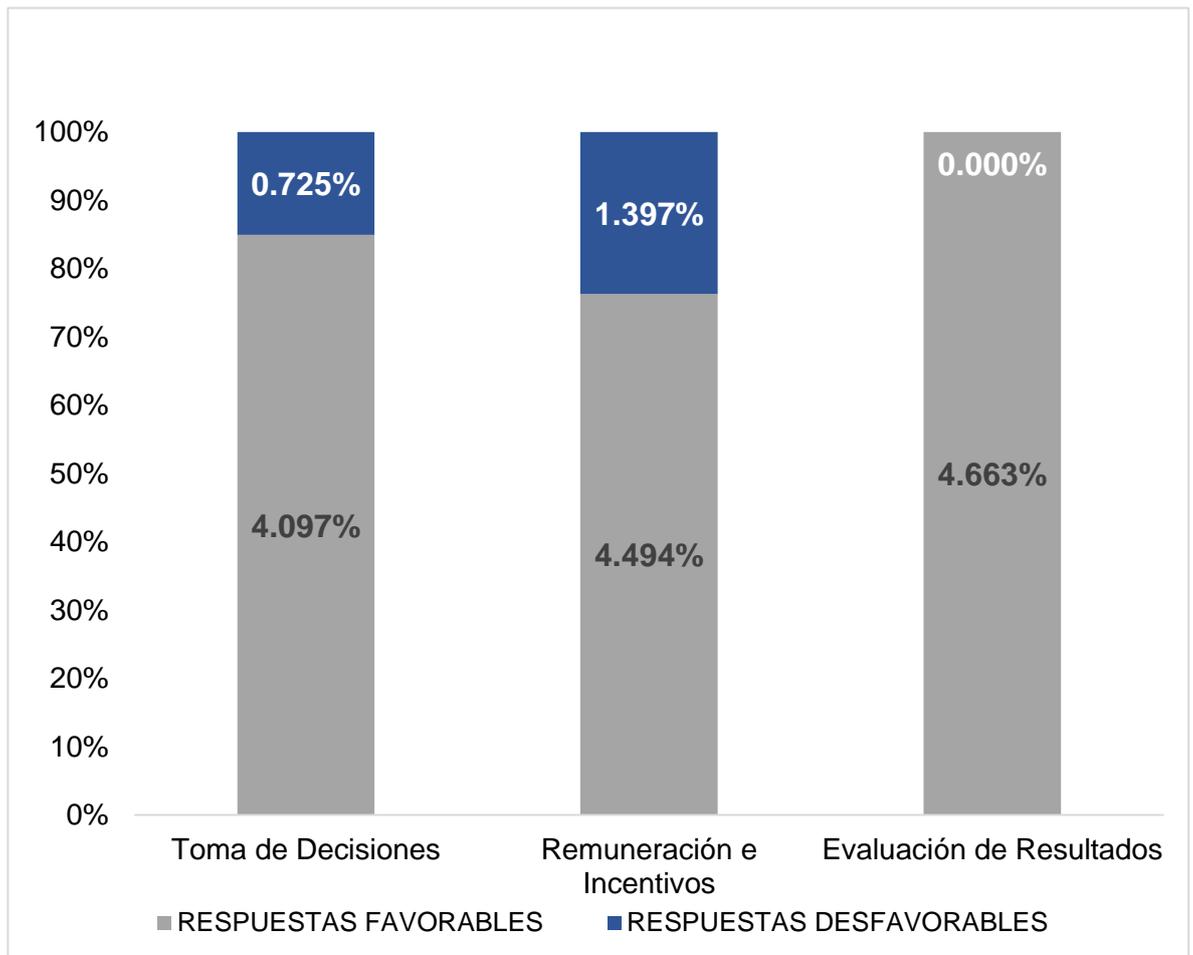
VARIABLES	RESPUESTAS FAVORABLES	RESPUESTAS DESFAVORABLES
Asignación de los Derechos de Decisión.	4.097%	0.725%
Remuneración e Incentivos	4.494%	1.397%
Evaluación de Resultados	4.663%	0.000%
TOTAL	13.254%	2.122%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Figura 61

Análisis de Respuestas Favorables o Desfavorables



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN

En base al análisis anterior, se visualiza que la variable evaluación de resultados no tiene calificaciones desfavorables. En cuanto a las demás variables, se menciona que el tema de remuneración e incentivos, es el que muestra mayor porcentaje de respuestas negativas 1.397%, en comparación, a la variable toma de decisiones con 0.725%. También se nota, que la remuneración e incentivos muestra 4.494% de respuestas positivas, seguido de la evaluación de resultados con 4.664%, en cambio la toma de decisiones exhibe un 4.097% (ver Figura N°61).

4.3.6. EVALUACIÓN ENCUESTA Y ENTREVISTA

- Contrastando la encuesta con la entrevista, se confirma que las responsabilidades y asignación de tareas presenta inconvenientes, esto debido a la manera en la que se está ejecutando y asignando. Cada uno de los departamentos, pertenecientes a la Coordinación Financiera asigna las actividades de manera distinta. Existe un porcentaje de evaluados que manifiestan que esta distribución de tareas no corresponde con el organigrama. Adicionalmente, los trabajadores cuentan, que siempre están con trabajo extra, por ello, se tornaría como una sobre asignación de actividades o mala distribución. Además, consideran que necesitan mejorar ciertos aspectos como procesos, eficiencia en actividades, tiempos, entre otros, ya que en momentos se vuelven ineficientes, aunque en ocasiones no dependan netamente de ellos.
- Uno de los principales problemas expuesto tanto por los empleados como por los jefes, es la relación interna entre los diferentes departamentos. Por esta razón, se indago esta problemática, resultado que tienen una mejor relación con la dependencia de Presupuesto, y una relación deficiente con el departamento de Tesorería. A pesar de ello, los servidores exponen que la relación laboral está bien, el principal problema está en que la relación personal entre algunos no es buena, y en ocasiones, se pasa de lo laboral a lo personal.



- En lo referente a incentivos existe una cierta contradicción, ya que en las encuestas se obtuvo respuestas favorables al recibimiento de los mismos, y también se logró respuestas desfavorables. Por medio de las entrevistas, se pudo confirmar, que los servidores tienen claro que el sector público prohíbe todo tipo de incentivos. Sin embargo, algunos ven como incentivos ciertas capacitaciones recibidas, paseos o incluso reconocimiento verbal, con lo cual, se podría justificar las respuestas favorables de las encuestas.
- Adicionalmente, cabe recalcar, que los empleados consideran que el personal no está lo suficientemente incentivado en los actuales puestos de trabajo. En consecuencia, algunos creen que los lugares de trabajo, no están siendo ocupados por las personas adecuadas. Esto, se podría hacer relación con la parte de incentivos, ya que al no contar con ningún tipo de reconocimientos las personas tienden a desmotivarse y como es de conocimiento general, todos los empleados y trabajadores, ya sea de instituciones públicas o privadas necesitan cierta motivación (no necesariamente monetaria) para rendir de mejor manera en la empresa u organización, ya que provoca en ellos una mayor productividad y les incentiva a mejorar día a día, lo cual, beneficia a la organización. En lo que respecta a sueldos y salarios, estos son establecidos en base a una tabla en la que se encuentra regularizados todos los empleados públicos, esta tabla es emitida por el Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Trabajo.
- Por otra parte, en lo relacionado con la rendición de cuentas y controles, se concuerda tanto la encuesta como la entrevista, que existen controles internos como externos. No obstante, se piensa que se podría mejorar, ya que se cuenta con las herramientas necesarias, a pesar de las respuestas obtenidas, algo que llama la atención, es que si se comete un error este se detecta en la siguiente dependencia y no en la propia. Por lo que, los controles no se los está realizando de



manera adecuada, en lo que respecta a procedimientos o trámites, sino más bien en lo referente a presupuesto, pagos, nuevos contratos, entre otros, es decir, dinero.

- Por lo que corresponde a procedimientos y políticas establecidas, rescatan que todas las actividades tiene un proceso. Como ya se mencionó anteriormente, el verdadero problema está en que en caso de existir algún tipo de falla, esta se detecta no es detectada en la misma unidad, sino en la siguiente, o en varios casos incluso al final del proceso. Lo cual, ocasiona varios inconvenientes, no solo para la unidad que fallo, sino para las demás, ya que todas las tareas van en cadena. También, mencionan que varios de los colaboradores no tienen conocimiento de ciertas políticas, porque no se han sido difundidas de manera adecuada.

Como se miró en este apartado, se relacionaron los problemas con el modelo seleccionado, se recolectaron y analizaron los datos relacionados con la Coordinación Financiera.



CAPÍTULO 5

DIAGNÓSTICO

La Coordinación Administrativa Financiera, define que para un correcto funcionamiento, es preciso, que cada uno de los procesos se desarrolle correctamente (tiempos, personal, recursos), que todas las actividades laborales se asignen en base al perfil de cada servidor, que la información (documentos) sea manipulada de manera adecuada, y a la vez, tener un equipo de trabajo que se sienta motivado y comprometido con las labores. Sin embargo, esto no se está cumpliendo.

En este capítulo, se mostrará la situación actual de la Coordinación en torno a los problemas antes mencionados. Razón por la cual, se realizó una serie de recolección de datos de distintas fuentes, que nos ayudará a demostrarlo. A continuación se expondrá los resultados obtenidos.

5.1. UNIVERSIDAD DE CUENCA

Como es de conocimiento, la Coordinación Administrativa Financiera es parte de la Universidad de Cuenca, por ende obedece y respeta lo establecido, y se maneja bajo su misma forma de gestión.

En capítulos anteriores, se manifestó una variación en los procesos agregadores de valor de la Universidad de Cuenca ([ver apartado 3.11.2](#)). A pesar de seguir vigente el Manual de Gestión por Procesos Organizacional desde el año 2014. Se evidencio en la página de la Universidad de Cuenca, esta diferenciación. Por ende, variaría la Cadena de Valor ([ver sección 3.11.2](#)) y el Mapa de Procesos ([ver sección 3.11.3](#)). En seguida, se enseña el cambio en los procesos (*ver Tabla N°46*).

**Tabla 46***Cambio Procesos Agregadores de Valor*

Procesos Agregadores de Valor	
Manual de Gestión Organizacional	Página Oficial
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de la Ciencia, Tecnología e Información. ▪ Gestión de la Docencia ▪ Gestión de la Vinculación con la Colectividad. ▪ Gestión de la Cultura y Buen Vivir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de la Investigación. ▪ Gestión de la Docencia ▪ Gestión de la Vinculación con la Colectividad.

Fuente: Universidad de Cuenca

Elaboración: La Autora

5.2. INFORMACIÓN DEL PERSONAL

Inmediatamente, se muestra características del personal de la Coordinación Financiera, identificado mediante las encuestas.

Tabla 47*Información del Personal*

Población	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se trabajó con 26 personas, pertenecientes a la Coordinación Financiera (ver sección 4.3.1.1).
Información Sociodemográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edades de los servidores van 27 – 57 años (ver sección 4.3.1.1).
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 38% de los empleados están dentro de las edades de 27 a 34 años (ver sección 4.3.1.1). ▪ La Coordinación Financiera está compuesta en un 65% por mujeres,



y en un 31% por hombres ([ver apartado 4.3.3.1](#))

- El 75% de los trabajadores tiene una instrucción superior, y el 25% secundaria ([ver sección 4.3.1.1](#)).

Información Extra

- Las tres dependencias, tienen como jefa a una mujer.

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

5.3. DIAGNÓSTICO POR VARIABLE

A continuación, se presentará los resultados obtenidos para cada una de las variables.

5.3.1. ASIGNACIÓN DE LOS DERECHOS DE DECISIÓN

Como se mencionó en capítulos anteriores, para el diagnóstico de esta variable, se tomó en cuenta los siguientes problemas:

- Mala asignación de tareas, debido al continuo cambio al que se someten al realizar las funciones.
- Ineficiencia en ciertos procesos al existir repetición, devolución y errores en los trámites.
- Errores operativos, como mala digitación de valores, pérdida de documentos, reprocesos, entre otros.

Como se explicó, esta variable está relacionada con roles, actividades, responsabilidades de todos y cada uno de los miembros de la organización ([ver sección 1.8.4.2](#)). Seguidamente, se expondrán los resultados encontrados.

PROBLEMA N°1: Mala asignación de tareas, debido al continuo cambio al que se someten al realizar las funciones.



- El 19% de los empleados consideran que la división de trabajo no es lógica. ([ver sección 4.3.1.1](#)). Adicionalmente, el 12% de los servidores opinan que la distribución del trabajo no corresponde con el organigrama ([ver sección 4.3.1.1](#)). Cabe mencionar, que en el Manual Orgánico de Gestión por Procesos de la Universidad de Cuenca, en el Art.8 .- Estructura Organizacional por Procesos la Universidad de Cuenca, se basa en una estructura organizacional de gestión por procesos, enfocado y alineado a la misión institucional, sustentada en la filosofía y metodología de productos, servicios y procesos con el propósito de asegurar un funcionamiento eficiente, eficaz y efectivo de las actividades internas orientadas a satisfacer los requerimientos de los usuarios de sus servicios institucionales. Así mismo, los empleados alegan que la distribución de trabajo no es flexible (teletrabajo, permisos, cambios de tareas) ([ver sección 4.3.1.1](#)). No obstante, La ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) en el Art 33. Concede permisos a los servidores, en casos como los siguientes: dos horas en el caso de estudios, previa presentación de matrícula. Atención médica, siempre que se justifique con certificado médico otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o avalizado por los centros de salud pública. Además, las servidoras tendrán permiso para el cuidado del recién nacido por dos horas diarias, durante doce meses contados a partir de que haya concluido la licencia de maternidad. También, se dará permiso de dos horas diarias para el cuidado de familiares, dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, que estén bajo su protección y tengan discapacidades severas o enfermedades catastróficas debidamente certificadas. Se otorgarán además este tipo de permisos en forma previa a su utilización en casos tales como de matriculación de los hijos e hijas en establecimientos educativos y otros que fueren debidamente justificados.
- Se ha verificado, que las tres dependencias que forman la Coordinación Financiera, asignan las actividades de forma diferente.



La dependencia N°1: Lo hace, en base al perfil del personal y capacidades. La dependencia N°2: Lo ejecuta según el trabajo diario, es decir, se divide las actividades del día entre los integrantes. Las tareas que ya tiene un plazo establecido (días, semanas, o meses) se las efectúa de manera rotativa. Finalmente, la dependencia N°3: Asigna las actividades, en base a los departamentos de toda la Universidad de Cuenca, dividiéndose los mismos, entre todos los trabajadores pertenecientes a esta dependencia, y rotando cada tres meses los mismos ([ver apartado 4.3.1.2](#)). Es importante recalcar, que según el Código de Trabajo en el Art. 45.- literal a, los trabajadores deben ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos. Adicionalmente, la LOSEP, establece que las tareas deben ser asignadas al personal, respetando el perfil, para lo que fueron contratados. Conjuntamente, el Código Orgánico Administrativo, establece en el Art. 51.- todo órgano de administración pública debe tener una correcta delimitación de las competencias. Y especificación de los recursos necesarios para el funcionamiento.

- Los trabajadores sustentan que siempre tienen sobre carga laboral. Se ha podido evidenciar, una diferenciada carga laboral a lo largo del año 2020, mediante muestras tomadas por semana, a tres analistas pertenecientes a cada una de las dependencias de la Coordinación ([ver apartado 4.3.1.3](#)). Según, el Código Orgánico Administrativo en el Art.16.- Principio de Proporcionalidad: Las decisiones administrativas se adecúan al fin previsto en el ordenamiento jurídico y se adoptan en un marco del justo equilibrio entre los diferentes intereses. No se limitará el ejercicio de los derechos de las personas a través de la imposición de cargas o gravámenes que resulten desmedidos, en relación con el objetivo previsto en el ordenamiento jurídico. A su vez, la LOSEP prohíbe ejercer otro cargo o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante el tiempo fijado como horario de trabajo para el desempeño de sus labores, excepto quienes sean



autorizados para realizar estudios o ejercer la docencia en las universidades e instituciones politécnicas del país, siempre y cuando esto no interrumpa el cumplimiento de la totalidad de la jornada de trabajo o en los casos establecidos en la presente ley.

PROBLEMA N°2: Ineficiencia en ciertos procesos al existir repetición, devolución y errores en los trámites.

- Los servidores, expresan que se necesita mejorar aspectos como procesos, eficiencia en actividades, tiempos, entre otros, ya que en momentos se vuelven ineficientes ([ver sección 4.3.1.2](#)). En base a esta afirmación, se estudiaron dos procesos como muestra, para constatar lo expuesto por los empleados. En donde se obtuvo, que todas las actividades que integran un proceso, tienen un mínimo de duración de un día con cada integrante. Esto, se verificó en el sistema de Gestión de Procesos de la Universidad de Cuenca. En este, se registran todas las actividades, tiempos, responsables, y dependencia, de cada uno los procesos a ejecutarse ([ver Figura N°39](#)). También, se constató, que algunos procesos muestran demasiado movimiento dentro de la misma dependencia ([ver Tabla N°27](#)). Lo cual, igualmente es verificable en el mismo sistema de Gestión. La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) en el Art. 22 literal b), indica que es deber del personal cumplir con las obligaciones del puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de las actividades. Es importante recalcar, que en ocasiones, los procesos se retrasan o paralizan, y no cumplen con lo establecido debido a factores externos a la Coordinación Financiera, como el Ministerio de Finanzas que por ejemplo no aprueba un pago. O, como otra dependencia interna de la Universidad que no emiten la información necesaria para el trámite.
- Los servidores tienen claro que los procesos que se generan de manera imprevista, y no existe una camino determinado para



ejecutarlos, se debe consultar con la Coordinación o la Dirección Financiera ([ver sección 4.3.1.2](#)).

PROBLEMA N°3: Errores operativos, como mala digitación de valores, pérdida de documentos, reprocesos, entre otros.

- Todas las dependencias de la Coordinación Financiera, tienen claro, cuales son las actividades que se deben desarrollar. No obstante, existen fallos operativos, al momento de la ejecución de las tareas. Se ha podido verificar la certeza de estos fallos, a través del sistema de Administración Pública ESIGEF ([ver Figura N°45](#)), en donde quedan registrados todos los documentos erróneos. Por otra parte, al momento de realizar el análisis de procesos, se identificaron ciertos puntos críticos, que ayudan a saber Por este motivo, se estudiaron ciertos procesos ([ver apartado 4.3.1.3](#)), en donde se identificó actividades denotadas como puntos críticos, debido a que necesitan ser ejecutadas con precaución para evitar errores como los operativos ([ver tabla N°24](#)).
- Es preciso mencionar, que los servidores tienen claro cuando un trámite es urgente y tienen prioridades. Además, están pendientes de las fecha de vencimiento del mismo.

5.3.2. SISTEMA DE REMUNERACIONES

Para el diagnóstico de esta variable, se tomó en cuenta el siguiente problema:

Desmotivación laboral por falta de reconocimiento emocional a sus labores.

Como se mencionó anteriormente, esta variable define el pago, la contraprestación de los servicios utilizados. A mayor responsabilidad le corresponde mayor remuneración, no obstante; las organizaciones deben diseñar un sistema de incentivos que motiven la eficacia y eficiencia de los empleados ([ver apartado 1.8.4.2](#)).



PROBLEMA N°1: Desmotivación laboral por falta de reconocimiento emocional a sus labores.

- El 77% de los servidores, están de acuerdo con el sueldo percibido. Sin embargo, el 19% dicen no estar de acuerdo con lo recibido ([ver sección 4.3.2.1](#)). El Código de Trabajo, establece que el sueldo mínimo que recibe un trabajador es de \$561 y el máximo es \$906, para Ecuador Continental, y para Galápagos \$1.112 mínimo y máximo \$1812, en base a niveles ([ver Tabla N°9](#)). En cambio, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), establece cada año una tabla de remuneraciones para los Servidores Públicos. El sueldo mínimo recibido es \$527 y el máximo es \$4500, en base a niveles ([ver Tabla N°8](#)). Asimismo, el Código de Trabajo estipula que los sueldos y salarios en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales. Además, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) en el Art.102, estipula que las remuneraciones de los servidores, son establecidas previo estudio técnico por parte del Ministerio de Trabajo y el dictamen favorable del Ministerio de Finanzas, acorde a lo establecido en el literal c) del Artículo 132 de esta Ley.
- Respecto al tema de incentivos, los trabajadores tienen claro que el sector público prohíbe todo tipo de incentivos ([ver sección 4.3.2.2](#)). A pesar de ello, solicitan incentivos diferentes al monetario. Un 74% del personal alega que las tareas no están asociadas a ningún tipo de incentivo ([ver sección 4.3.2.1](#)), y dicen no tener ninguna motivación para el cumplimiento diario ([ver sección 4.3.2.1](#)). Del mismo modo, un 65% de los empleados, mencionan que no existen incentivos como: días libres, celebración de cumpleaños, servicios gratuito, entre otros, por desempeño laboral ([ver sección 4.3.2.1](#)). Del mismo modo, los jefes departamentales y algunos empleados, consideran que el personal no está lo suficientemente incentivado ([ver sección 4.3.2.2](#)). La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) en el Art. 24 literal k) prohíbe solicitar, aceptar o recibir, de cualquier manera, dádivas, recompensas,



regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de sus funciones, para sí, sus superiores o de sus subalternos; sin perjuicio de que estos actos constituyan delitos tales como: peculado, cohecho, concusión, extorsión o enriquecimiento ilícito.

- Por otro lado, el 12% de los servidores, perciben a las capacitaciones o paseos, como incentivos ([ver sección 4.3.2.2](#)). Respecto a esto, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) en el Art.23 literal q), implanta que es un derecho del empleado, recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades.
- En esta variable, también se consultó respecto a la posibilidad de un ascenso, debido a que esto podría verse como un incentivo. Desde el punto de vista de los trabajadores, el 27% dice que si existe la posibilidad de tener un ascenso. Sin embargo, el 31% piensa que no es posible tener un ascenso ([ver sección 4.3.2.1](#)). La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) según el Art. 68 plantea que los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.

5.3.3. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Como se mencionó en capítulos anteriores, el modelo BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN, indica que se debe mantener un equilibrio entre los tres elementos que maneja el modelo. Si cambia el tamaño de uno de las variables será necesario revisar que las otras dos variables guarden equilibrio ([ver sección 1.8.4.2](#)).



Por este motivo, a pesar de no tener un problema específico relacionado de manera directa con la variable, igualmente se investigó el estado del sistema de evaluación de resultados. Cuya variable no es otra cosa que la medición del desempeño, del trabajo, del cumplimiento, de metas o de objetivos. El objetivo es el de tomar medidas correctivas que permitan conseguir con éxito los resultados esperados ([ver apartado 1.8.4.2](#)).

- Los servidores comentan, que no han sido parte de un proceso de evaluación de rendimiento, ni por medio de los jefes departamentales ni por la dependencia de Talento Humano ([ver apartado 4.3.2.2](#)). Según, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) en el Art. 22, los servidores deben someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones. Asimismo, en el Art. 219, señala que los resultados de la evaluación del desempeño se realizarán a través de las siguientes perspectivas o variables de medición en forma integral y complementaria: perspectiva institucional, perspectiva del usuario externo, perspectiva de los procesos internos; y, perspectiva del talento humano.
- El 88% de los empleados consideran que existen políticas y procedimientos establecidos para cada unidad, mismos que sirven para cumplir los objetivos ([ver sección 4.3.3.1](#)) Sin embargo, no todo el personal conoce las políticas de la unidad ([ver sección 4.3.3.2](#)). Según el manual de Gestión por Procesos de la Universidad de Cuenca, en el Art. 4 literal d), establece la siguiente política, impulsar procesos de mejora continua como actividades de soporte a la gestión académica, operativa, y de direccionamiento estratégico. Es importante recalcar, que en caso de querer cambiar o establecer nuevas políticas, se debe recurrir al Director Financiero, siempre se deberá respetar la normativa institucional ([ver sección 4.3.3.2](#)).
- El 81% de los servidores comentan que existe una rendición de cuentas amplia ([ver apartado 4.3.3.1](#)). Adicionalmente, existe un control tanto



interno (jefes y la unidad de control) como externo (Contraloría General del Estado) ([ver sección 4.3.3.2](#)), para la Coordinación Financiera. Alegan que el monitoreo y supervisión de las operaciones es constante. Conjuntamente, cuentan que el 58% del personal presenta informes semanales, el 31% diario y 12% mensual ([ver sección 4.3.3.2](#)). Según la Constitución de la República del Ecuador en el Art. 211 que la Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

5.4. FODA

En apartados anteriores, se expuso un FODA realizado por el departamento de Planificación de la Universidad de Cuenca ([ver sección 4.2.3](#)) y uno desarrollado por el personal de la Coordinación Financiera ([ver sección 4.2.4](#)). Por medio de estos, se contempla la situación actual, además de confirmar ciertos problemas.

A continuación, se exhibieran puntos que se han vistos presentes tanto en los FODAS, encuesta y entrevista.

- Procesos administrativos financieros ineficientes.
- Débil organización y planificación de las actividades administrativas que desarrollan las dependencias la institución.
- Ejecución de procesos y actividades administrativas repetitivas y desorganizadas.
- Ausencia de un plan óptimo de capacitación para el personal administrativo.
- Inexistencia de un sistema o metodología de evaluación de desempeño.
- Deficientes canales de comunicación internos.
- Dependencia de instituciones externas.
- Ausencia de incentivos.



Tanto la Organización como la Coordinación Financiera, en la evaluación han presentado puntos fuertes:

- Disponibilidad de información para ejecución de actividades.
- Apoyo a iniciativas expuestas por los servidores.
- Empleados capacitados.
- Empleados Multifuncionales.
- Disponibilidad de Capacitaciones.
- Buen Liderazgo.

5.5. PROBLEMAS ADICIONALES

Después de la recolección de datos y el análisis de la información, se pudieron confirmar ciertos problemas sustentados. A la par, se detectaron algunas otras falencias como:

- Interrelación laboral entre las dependencias, el 38% de empleados aluden tener una menor relación, con el departamento de Contabilidad ([ver sección 4.3.1.1](#)). Sin embargo, el 54% de los servidores dicen tener una mejor relación con la dependencia de Presupuesto ([ver sección 4.3.1.1](#)).
- Otro de los inconvenientes encontrados, fue el desconocimiento de políticas, metas, o de objetivos por parte del personal.
- No se ha ejecutado, una evaluación del desempeño laboral al personal administrativo, como se mencionó anteriormente ([ver sección 4.3.3.2](#)).

Como se observa, en esta sección se generó el diagnóstico, en base al análisis anterior.



CAPITULO 6

PROPUESTA DE MEJORA

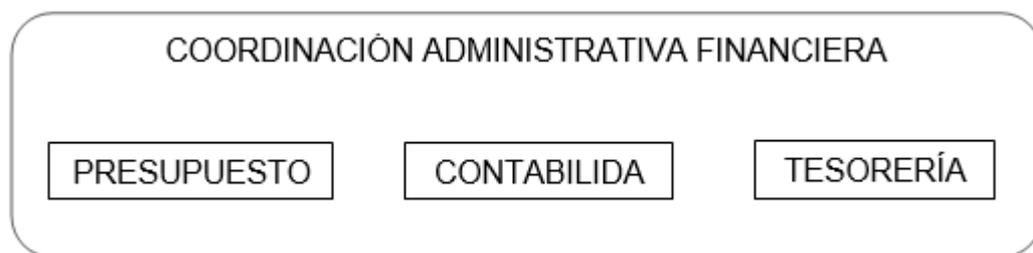
La finalidad de este capítulo, es la propuesta de un plan de mejora para la Coordinación Administrativa Financiera, se lo efectuará en base a las variables del modelo, teniendo en cuenta el diagnóstico desarrollado en el capítulo anterior.

6.1. ÁREA DE MEJORA

Previo a la propuesta de mejora, se presenta el área para la cual se ha realizado la investigación. Es primordial, recordar que la Coordinación Financiera está integrada por los departamentos de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería (*ver Imagen N°62*), y que pertenece a la Dirección Administrativa Financiera de la Universidad de Cuenca.

Figura 62

Coordinación Administrativa Financiera



Fuente: (Universidad de Cuenca, 2020)

Elaboración: La Autora

Como se señaló anteriormente, la propuesta se la estructurará, en base a las tres variables del modelo conceptual BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN: asignación de los derechos de decisión, sistema de remuneración y sistema de evaluación de resultados. Sin embargo, se partirá con la propuesta de un organigrama para la Coordinación Financiera, debido a que en la actualidad



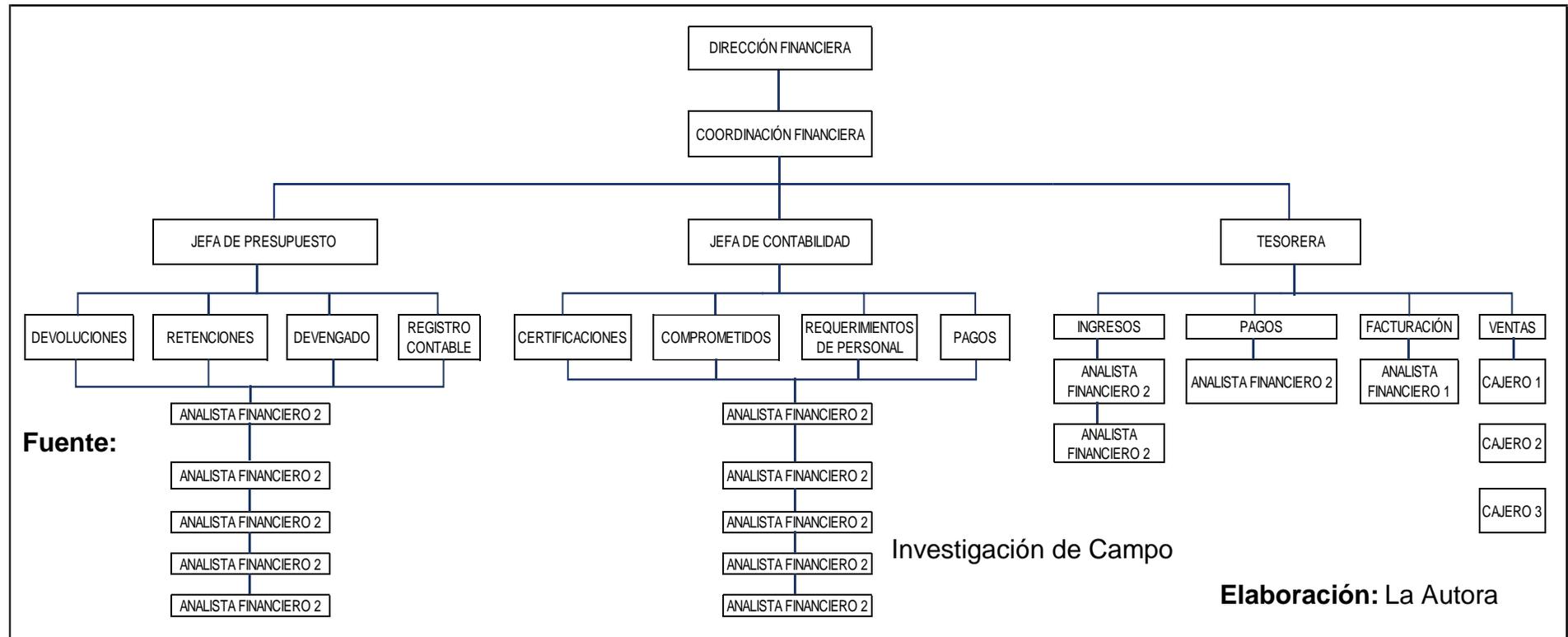
no dispone de uno a manera de Coordinación, sino que se rige al organigrama de la Universidad de Cuenca. El objetivo de este planteamiento, es dejar clara la estructuración y niveles jerárquicos de la Coordinación Financiera. En seguida, se enseña el organigrama propuesto:

- Mantener el tipo de organigrama, es decir, estructural.
- Mantener el enfoque hacia el rectorado y vicerrectorado.
- Realizar una departamentalización, en la que se segmente de mejor manera cada área, es decir, jerarquizar de forma detallada cada zona, y a la vez, dar a conocer a los servidores; como es de conocimiento, el proyecto está enfocado a la coordinación administrativa financiera, en seguida, se muestra la propuesta para esta área:



Figura 63

Organigrama Propuesto para la Coordinación Financiera





6.2. ASIGNACIÓN DE LOS DERECHOS DE DECISIÓN

PROBLEMA N°1: ineficiencia en ciertos procesos al existir repetición, devolución y errores en los trámites.

Para solucionar este problema se propone la elaboración de un manual de procesos, porque ayuda a las empresas en el desempeño y crecimiento a través del ordenamiento, sistematización y estandarización de la información, donde se establecen, normas, políticas, y procedimientos para lograr una eficiente administración, manteniendo así un alto nivel de competitividad.

De esta manera, se eliminaría ciertos pasos innecesarios en algunos procesos y volverles eficientes. Adicionalmente, se propone el establecimiento de metas diarias de cumplimiento de tareas, lo cual ayudará a eliminar tiempos muertos.

Seguidamente, se presentará una estructura que puede ser manejada para la implementación del Manual.

**Tabla 48***Estructura Manual de Procesos*

Carátula	Portada del manual donde se incluirá el logotipo y nombre de la organización, nombre de la persona o grupo de personas que lo elaboran, título del manual y la fecha de elaboración.
Índice o Contenido	Incluye de una forma sintética y ordenada los capítulos que constituyen el manual.
Introducción	Exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbitos de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.
Objetivos	Explicación del propósito del manual de políticas y procedimientos.
Alcance	Establecer la extensión de los procedimientos de inicio a fin.
Responsables	Incluir todas las áreas y departamentos que intervienen en el procedimiento.
Políticas	Lineamientos generales que guían las operaciones.
Procedimiento	Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones.
Diagrama de Flujo	Representación gráfica del procedimiento.
Glosario de términos	Este elemento se incluye siempre y cuando se empleen términos técnicos en el manual.
Aprobación	Dar conformidad del manual de procedimientos elaborado.

Fuente: (Andrade, 2015)**Elaboración:** La Autora



PROBLEMA N°2: mala asignación de tareas, debido al continuo cambio al que se someten al realizar sus funciones.

Para la solución de este problema, se plantea diseñar un plan de asignación de tareas basado en tiempos, dificultad y experiencia. Tal como se ve a continuación:

PLAN DE ASIGNACIÓN DE TAREAS

1. Identificar todas las actividades por departamentos.
2. Analizar la dificultad, tiempo y cantidad que tomaría cada una de estas actividades.
3. Designar un coordinador de actividades, mismo que controlará el desarrollo de las mismas.
4. Designar las actividades a los empleados de forma equitativa, basada en la experiencia y conocimiento del coordinador.
5. Emitir un informe de actividades por parte de los servidores.

Además, se propone suspender la rotación frecuente de tareas, y se plantea hacerlo con una periodicidad mínima de seis meses o más. Para evitar errores operativos como mala digitación de nombres, apellidos, montos, entre otros, explicados en capítulos anteriores.

PROBLEMA N°3: errores operativos, como mala digitación de valores, pérdida de documentos, reprocesos, entre otros.

Para solucionar este problema, se propone la automatización de procesos. “Es la integración de aplicaciones de software, personas y procesos, a través de un flujo de trabajo definido” (Ocaña, 2021). El cual consiste en:

- **Definir la información clave y actividades:** Se debe identificar y definir toda la información necesaria e importante del proceso a automatizar (manual de procesos).



- **Modelar el proceso:** Consiste en el uso de una herramienta para automatizar el proceso. Estas plataformas son conocidas como BPMS por sus siglas en inglés Business Process Management Systems o Sistemas de Gestión de Procesos de Negocio. Algunos ejemplos de estas herramientas son: Kissflow, Pipefy, Flokzu, las cuales son de usos gratuito.
- **Ejecutar el proceso:** La ejecución comienza con la capacitación a usuarios en el uso de la plataforma, y llevar a cabo una prueba o simulación de la ejecución real del proceso.
- **Monitorear y medir:** El monitoreo consiste en identificar cómo se comportan los indicadores clave de desempeño del proceso (KPIs), los acuerdos de nivel de servicio (SLAs) o cualquier otra métrica de desempeño.

6.3. SISTEMA DE REMUNERACIÓN

PROBLEMA N°4: Desmotivación laboral por falta de reconocimiento emocional a sus labores.

- Se propone escuchar al trabajador acerca de las tareas, apoyarlo en sus decisiones y atender las propuestas. Esto, podría ayudar a mejorar el desempeño en las tareas, y no sentirse ofuscado.
- Se plantea, dar a conocer las oportunidades que tiene el servidor para ascender en el organigrama de la institución. Esta técnica, ayudará al trabajador a sentirse valorado y comprender que el trabajo y esfuerzo tienen un sentido.
- Se propone incrementar el reconocimiento verbal cuando se cumpla una meta. Seguidamente se dan algunas ideas:



- La manera en que atendiste a ese cliente y como le ofreciste opciones fue muy buena; es exactamente lo que se debe de hacer (Valles, 2015).
- Te diste cuenta de que faltaba una factura y tomaste la iniciativa de contactar al cliente y evitar que tuviéramos un problema por eso. Fue muy buena tu iniciativa y proactividad (Valles, 2015).

El ser específico y decirle exactamente lo que la persona hizo bien hace que el elogio sea creíble y se interprete como genuino. La persona entonces se convence de que está recibiendo un merecido reconocimiento.

6.4. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

PROBLEMA N°5: No se ejecutado, una evaluación del desempeño laboral al personal administrativo.

Para dar solución a este problema, se propone la ejecución de una evaluación integral o también conocida como evaluación de 360°. Cuyo objetivo, “es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento, de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, clientes internos, entre otros” (Pérez, 2020, párr. 7).

Una vez que se cuente con la evaluación del personal, se debe formular indicadores de gestión o KPI. Son una forma de medir si una organización, unidad, proyecto o persona está logrando las metas y objetivos estratégicos (Roncancio, 2018). Estos ayudan a tomar mejores decisiones, y a mejorar el desempeño organizacional.

6.5. OTROS PROBLEMAS

PROBLEMA N°6: interrelación deficiente entre los empleados.



Para solventar este problema, se recomienda un taller de habilidades sociales y asertividad, el cual permitirá mejorar las habilidades para relacionarse con las demás personas, y a la vez, usar el canal de la asertividad para que los individuos sepan expresar lo que sienten y piensan de una manera adecuada sin afectar a nadie.

PROBLEMA N°7: Otro de los inconvenientes encontrados, fue el desconocimiento de políticas, metas, o de objetivos por parte del personal.

Para solucionar este inconveniente, se propone:

- Colocar esta información en carteles en los pasillos o en las oficinas, de modo que las personas empiecen a conocer y a asumir dicha información.
- Una reunión, en la cual se dará a conocer y se dejará claro esta información.
- Fijar metas y objetivos comunes, de esta forma los individuos empezarán a relacionarse más, y se darán cuenta de lo que están haciendo y porque lo están haciendo. Es decir, involucrar a los servidores a la elaboración de objetivos y metas para la unidad.

Es de suma importancia, que los servidores conozcan la misión, visión y políticas de la institución, ya que se identificarán con la cultura empresarial, adoptarán estrategias y actuarán en beneficio de la empresa.



7. CONCLUSIONES

El presente proyecto integrador tuvo como objetivo general analizar y proponer la Arquitectura Organizacional de la Coordinación Administrativa Financiera de la Universidad de Cuenca, el desarrollo de este proyecto partió de la necesidad de confirmar la veracidad de problemas como: la ineficiencia en ciertos procesos al existir repetición, devolución y errores en los trámites; mala asignación de tareas, debido al continuo cambio al que se someten al realizar sus funciones; errores operativos, como mala digitación de valores, pérdida de documentos, reprocesos, entre otros; desmotivación laboral por falta de reconocimiento emocional a sus labores. Por esta razón, se realizó una investigación, tanto de términos teóricos, como de varios modelos para la evaluación de la Arquitectura Organizacional como: TOGAF, ZACHMAN, ATOM y el modelo conceptual BRICKLEY, SMITH Y ZIMMERMAN, De entre estos, se seleccionó el modelo conceptual, ya que las tres variables que considera, abarcan los problemas presentados anteriormente. Además, tiene en cuenta al Estado al momento del estudio, y expone casos reales y prácticos que facilitan la implementación. Una vez seleccionado el modelo, se partió conociendo el entorno de la empresa, el cual nos ayudó a saber en dónde se desarrolla tanto la Universidad de Cuenca como la Coordinación Financiera, el funcionamiento, gestión, leyes, y a la vez, la estrategia. Posteriormente, se relacionó las variables del modelo con los problemas del objeto de estudio, lo cual ayudó a identificar una relación, y a la vez, a obtener y analizar información que clarifique los problemas mencionados. Finalmente, en base al análisis realizado, se obtuvo un diagnóstico el cual muestra que la variable toma de decisiones, presenta inconvenientes al momento de la asignación y división de tareas. En lo que refiere al sistema de remuneración, se detectó que los empleados en mayoría están de acuerdo con la remuneración percibida, pero solicitan estímulos, que no necesariamente son monetarios. Así mismo, en lo relativo al sistema de evaluación de resultados, se conoció que los servidores no han sido evaluados respecto a su



rendimiento. En base a estos resultados, se procedió a proponer un plan de mejora para la Coordinación.



8. RECOMENDACIONES

- De acuerdo con los resultados obtenidos, que evidencian problemas respecto a asignación de derechos de decisión, sistemas de remuneración y de evaluación de resultados. Es importante, realizar la investigación para toda la Dirección Financiera, que está conformada por tres coordinaciones. Esto, ayudará a mejorar el rendimiento de todo el personal, y a la vez, de toda la Dirección Administrativa Financiera.
- En la actualidad, no se dispone de indicadores que reflejen el estado actual de la Coordinación Financiera. Por esta razón, se recomienda la elaboración de los mismos, para que en trabajos futuros, se disponga de mayor información, para un mejor diagnóstico.
- Al tener bastante restricción en la obtención de información en el sector público, el uso de herramientas como encuestas y entrevistas, es bastante problemático y toma tiempo, ya que se debe seguir un proceso para obtener la autorización y poderlas ejecutar. Por este motivo, se recomienda buscar nuevas formas o mecanismos para obtener la información necesaria.
- Se recomienda que se amplíen las investigaciones en torno a esta temática, para empresas del sector público. Ya que no existe, información disponible, ni en la web ni en libros, de una clara aplicación hacia organizaciones del sector público.



9. LIMITACIONES

- Por solicitud de los directivos, tanto la encuesta como la entrevista tuvo que ser de forma confidencial, por lo cual, fue complicado identificar el origen de ciertos problemas.
- Debido a la situación por la que atraviesa el mundo actual (Covid-19), las actividades administrativas fueron suspendidas, lo cual, ocasiono un retraso en el cronograma establecido inicialmente, debido a que el personal no se dio el tiempo necesario para la solución de las mismas, aplazando más del tiempo estimado.
- Algunos de los individuos encuestados no se sentían 100% seguros de querer responder la encuesta, ya que es la primera vez que se les está evaluando, en aspectos como toma de decisiones, remuneraciones e incentivos, y las medidas de rendimiento del personal.
- En el caso de las entrevistas, se seleccionaron personas estratégicas, con el fin de abarcar a individuos de toda la Coordinación Financiera, igualmente, se presentaron problemas con la dependencia de Contabilidad, debido a la disponibilidad de tiempo de los servidores.
- En la fase de ejecución del proyecto integrador, gran parte de los encuestados, dieron respuestas con base a cada uno de sus departamentos, más no se obtuvo respuestas generales que permitan identificar problemas comunes a nivel global, por lo tanto, fue necesario realizar indagaciones posteriores.
- Es importante recalcar, que se pretendió calcular indicadores para evaluar la gestión de la Coordinación Administrativa Financiera. Razón por la cual, se



solicitó el Plan Operativo Anual de la Dirección Financiera, ya que estos son elaborados solo a manera de direcciones. Además, se solicitó los estados financieros, para el mismo calculo. No obstante, la información que fue entregada, no está formulada como se requiere para el cálculo de los mismos. Motivo por el cual, no pudieron ser obtenidos.



10.REFERENCIA

- Amezcuca, V. (2013). *Modelo de Arquitectura Organizacional para Empresas Medianas en México*.
- Andrade, N. A. R. (2015). *Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa FERRECARACOL CIA LTDA*. 211.
- Andrade Simón. (2006). *Diccionario de Economía* (Tercera). Andrade.
- Arias Gallegos, W. L., y Arias Cáceres, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia y trabajo*, 16(51), 185-191. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Arroyo, E. (2015). *Definición de principios de arquitectura para arquitectura empresarial de la organización*. 10.
- Bejarano, R. (2006). *Gestión de la innovación. Una visión actualizada para el contexto Iberoamericano*. Academia.
- Bobbio. (1994). *Autoridad*.
- Bodie, Z., y Merton, R. (1999). *Finanzas*. https://www.academia.edu/28611827/Finanzas_Zvi_Bodie_y_Robert_C_Merton_FREELIBROS.ORG
- Bozal, M. G. (2005). Escala Mixta Likert-Thurstone. *ANDULI, Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, 0(5), 81-95.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos* (Cuarta).
- Calistri, M. C., y Palacios, A. (2014, marzo 26). *Arquitectura Organizacional: Elementos de la Arquitectura Organizacional*. Arquitectura Organizacional. http://elementosarquitecturaorganizacional.blogspot.com/2014/03/elementos-de-la-arquitectura_26.html
- Cardona, C. R. (2013). *Fundamentos de administración*. Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena).



- Córdoba Padilla, M. (2009). *Finanzas públicas: Soporte para el desarrollo del estado* (Segunda). Ecoe.
<http://web.b.ebscohost.com.ucuenca.idm.oclc.org/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNDc4NDY4X19BTg2?sid=c3e7efa0-2f50-43c3-ad32-664ab7b52705@sessionmgr102&vid=7&format=EB&rid=1>
- Diferenciador. (2020, Julio 13). *Diferencia entre sueldo y salario*. Diferenciador.
<https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-sueldo-y-salario/>
- Diker, G. (2008). *Autoridad y Transmisión: Algunas notas teóricas para re-pensar la educación*. 2008.
<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/educacion/article/view/2153>
- Dwight Waldo. (1961). *El Estudio de la Administración Pública*.
<https://doi.org/10.24965/da.vi41.1650>
- Ferrel, O. C., Geoffrey, H., y Ferrel, L. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (Séptima).
- Foliari, R., y Soms, E. (1971). *Crítica al Modelo Teórico de la Departamentalización*. 11.
- Gálvez Albarracín, E. J., Hernández Fernández, L., y Molina Morejón, V. M. (2016). *Departamentalización e Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia*.
- Gil, Y., y Vallejo, E. (2008). *GuiaProcesos.pdf*.
<https://www.uma.es/publicadores/cuniversitaria/wwwuma/GuiaProcesos.pdf>
- Gómez, C. H. P. (2006). Bioética, empresa y administración. *Universidad y Empresa*, 5(11), 163-181.
- González, M. (2002). *Definición de presupuesto y sus tipos—GestioPolis*.
<https://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>
- González, A. (2018, enero 11). *Organigrama Estructural*. *Emprende Pyme*.
<https://www.emprendepyme.net/organigrama-estructural.html>
- González Llanos, C., Ortiz Bas, Á., y Boza García, A. (2005). *Arquitectura de Empresa. Visión General*. 8.



- Guzmán, A., Romero, T., y Guzmán, D. (2005). *Contabilidad Financiera*. Universidad del Rosario. https://books.google.com.ec/books?id=U7vR89H9U2oC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Harold, K., y Heinz, W. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Décimo Cuarta). <https://www.yumpu.com/es/document/read/58735323/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-libro-harold-koontz-et-al-1>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Quinta). https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Horngren, C., Sundem, G., y Elliott, J. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera* (Séptima). <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=-BJyun6IDP8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Introducci%C3%B3n+a+la+Contabilidad+Financiera&ots=PZZ2qDPcyE&sig=dENHLM5Uvn7djdtZfc6BiVIOyHg#v=onepage&q=Introducci%C3%B3n%20a%20la%20Contabilidad%20Financiera&f=false>
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., y Stratton, W. O. (2007). *Contabilidad Administrativa*. Pearson Educación. https://books.google.es/books?id=fRi9LKLr03UC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ley Orgánica de Empresas Públicas, 48-S 15 (2009). www.compraspublicas.gob.ec
- James Brickley, Jerold Zimmerman, y Clifford Smith. (2005). *Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización* (Tercera).
- Kemuel, F. (2012). *La EDT como Herramienta de Gestión del Alcance de Proyectos*. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2012/12/18/la-edt-como-herramienta-de-gestion-del-alcance-de-proyectos/>



- Ledesma, J. C. (2017). *Frameworks de Arquitectura Empresarial*.
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/61135/Documento_completo___pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Maldonado, J. Á. (2018). *Gestión de Procesos*. 300.
- Mejía Soto, E., Mora Roa, G., y Montes Salazar, C. A. (2013). The Role of Accounting in the General Structure of Knowledge. *Cuadernos de Contabilidad*, 14(34), 159-187.
- Mendieta, M. (2014). *Propuesta de Framework de Arquitectura Empresarial para pymes basado en un análisis comparativo de los Frameworks de ZACHMAN y TOGAF*.
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/5105/1/tesis.pdf>
- Ley Orgánica del Servicio Público, S/n 42 (2017). <http://www.trabajo.gob.ec/ley-organica-del-servicio-publico-losep/>
- Ministerio de Trabajo. (2020). *Escala de remuneraciones sector público*.
<http://www.trabajo.gob.ec/escalas-de-remuneracion-del-sector-publico/>
- Montero Montiel, G., y Morales Castro, A. (2005). *Apuntes para la asignatura Finanzas 1 (Finanzas Básicas) (Primera)*.
<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/2/finanzas1.pdf>
- Montes, J. C. (2018). *Arquitectura Empresarial basada en TOGAF*.
<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MATI/MATI-04/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-1/lecturas/Resumen-01-Introduccion.pdf>
- Mostern, F. (1947). *Elements of Public Administration*.
- Nariño, A. H. (2009). *Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios*. 8.
- Ocaña, S. (2021). *Automatización de Procesos*. Softgrade.
<https://softgrade.mx/quienes-somos/>
- Peiró, R. (2017, julio 5). *Cadena de Valor*. Economipedia.com.
<https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Pere, N. (2009). *Costes para la dirección de empresas (Primera)*. Univ. Autónoma de Barcelona.



- Pérez, J., y Merino, M. (2016). *Definición de relación de dependencia* Definición de. <https://definicion.de/relacion-de-dependencia/>
- Pérez, O. (2020). *Qué es la evaluación 360 grados y qué beneficios aporta a tu empresa.* <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>
- Quintero, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico.* 8(3), 14.
- Ramió, C. (2002). *Teoría de la Organización y Administración Pública.* 30.
- Riquelme, M. (2016, octubre 31). *Diferencia entre empresa y organización.* Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-empresa-y-organizacion/>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional.* Pearson Educación.
- Rodríguez Vázquez, S., y Salinas Alguacil, L. (2013). *Arquitectura organizacional para soluciones empresariales de software.* 7(3), 13.
- Roncancio, G. (2018). *¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven?* <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>
- Salinas Salazar, M. L., y Rodríguez Gómez, H. M. (2011). *Toma de Decisiones.* http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://dearade.udea.edu.co/aula/pluginfile.php/1150/mod_resource/content/1/Competencia_Toma_de_Decisiones.pdf
- Sánchez, P. (2012). *La empresa (Comunicación y atención al cliente).* Editex.
- Sánchez, V. (2017). *Manual. Gestión y control del presupuesto de tesorería.* Editorial CEP.
- Sandoval Caraveo, M. del C. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional.* https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf
- Secretaría de la Función Pública. (2015). *La Modernización de la Organización Gubernamental. Revista del CLAD Reforma y Democracia,* 63, 230-272.



- Sennett, R. (1982). *La autoridad*. Alianza.
- Thompson, I. (2006). *Definición de Empresa*. Promonegocios.net.
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- Thompson, I. (2012). *Tipos de Organigramas*. 15.
- Tobar, E. A. P., Bravo, M. O., Gutiérrez, P. D., Cárdenas, G. A., y Luna, D. Á. (2020). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDIUC 2017-2021*. 52.
- Universidad de Champagnat. (2002). *La estructura organizacional - GestioPolis*.
[/www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/](http://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/)
- Universidad de Cuenca. (2020). *Universidad de Cuenca*. Universidad de Cuenca.
<https://www.ucuenca.edu.ec/>
- Urquijo, J. I. (2004). La Función Gerencial De Relaciones Industriales y de Recursos Humanos (departamentalización). *Revista Sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 40, 11-115.
- Uzcátegui, E. (2009, 05). *Organizaciones Públicas*. Over Blog. <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-31188910.html>
- Valles, D. (2015, febrero 10). ¿Cómo Usar el Reconocimiento Verbal de Manera Verdaderamente Efectiva? *Daniel Valles Consultor*.
<https://vallesdaniel.wordpress.com/2015/02/10/como-usar-el-reconocimiento-verbal-de-manera-verdaderamente-efectiva-por-daniel-valles-mendoza/>
- Vega, M. M. C., Fuentealba, N. M. G., y Ortiz, J. P. H. (2017). Satisfacción laboral de trabajadores chilenos. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Cuadernos de Administración*, 33, 13.
- White, S. (2018, enero 30). *Una metodología de arquitectura empresarial para negocios*. CIO. <https://www.ciospain.es/finanzas/que-es-togaf-una-metodologia-de-arquitectura-empresarial-para-negocios>



11.ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

Estimado participante:

Las organizaciones que buscan el crecimiento y desarrollo consideran muy importante realizar un diagnóstico de su organización, a fin de conocer la opinión de la gente que trabaja en los diferentes puestos y niveles funcionales.

Por tal razón, solicitamos de su participación contestando los ítems que se presentan a continuación de una manera honesta y lo más rápidamente posible, pues la primera respuesta que llega a nuestra mente es la que nos representa fielmente.

Para cada una de los enunciados le pedimos que seleccione **solamente una opción** en cada caso y de acuerdo con la siguiente clasificación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni acuerdo ni desacuerdo (neutral)
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Agradecemos enormemente su participación.

1. DATOS PERSONALES		
Edad:		
Sexo:	M	F
Lugar de Procedencia:		
Grado de Instrucción:		



TOMA DE DECISIONES						
1	Tengo la información que necesito para tomar decisiones y hacer un buen trabajo, y a la vez, cumplir las metas de mi unidad de trabajo.	1	2	3	4	5
2	La división de trabajo de esta Organización es flexible (jornadas de trabajo, permisos, cambios de tareas)	1	2	3	4	5
3	La manera en que se dividen las tareas de trabajo es lógica.	1	2	3	4	5
4	En la división del trabajo de la Organización están claramente definidas las funciones de cada unidad organizativa.	1	2	3	4	5
5	¿Las prioridades de la organización (trámites urgentes) son bien conocidas por todos los trabajadores y sus directivos?					
6	En los diferentes niveles de la estructura de la Organización (jefes inmediatos) se favorecen los mecanismos de coordinación.	1	2	3	4	5
7	Mi jefe inmediato apoya las iniciativas que propongo para mejorar la unidad organizacional.	1	2	3	4	5
8	La distribución de trabajo corresponde con lo planteado en el organigrama o en la estructura organizativa.	1	2	3	4	5
9	Los estilos de liderazgo favorece la delegación de autoridad en la Organización.	1	2	3	4	5
10	¿Seleccione con cuál de los siguientes departamentos tiene una buena interrelación laboral? <ul style="list-style-type: none">○ Presupuesto○ Contabilidad○ Tesorería					
11	¿Seleccione con cuál de los siguientes departamentos tiene una menor interrelación laboral? <ul style="list-style-type: none">○ Presupuesto					



	<ul style="list-style-type: none">○ Contabilidad○ Tesorería
--	--

REMUNERACIÓN E INCENTIVOS						
11	El salario y prestaciones de esta Organización son justos y acordes con el trabajo que realiza cada empleado.	1	2	3	4	5
12	El cumplimiento de todas las tareas que se realizan en la Organización o Coordinación Administrativa Financiera está asociado con diferentes incentivos (reconocimiento verbal por cumplimiento de trabajo).	1	2	3	4	5
13	Existe una política de incentivos (días libres, celebración de cumpleaños, servicios gratuito, entre otros) establecida de forma equitativa en la Organización o Coordinación Administrativa Financiera de acuerdo al desempeño.	1	2	3	4	5
14	Existe la oportunidad de ascender en esta Organización.	1	2	3	4	5
15	¿Cuáles son sus motivaciones para cumplir con sus tareas asignadas diariamente?					

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS						
16	Los niveles superiores (jefes departamentales) están pendientes de proporcionar políticas y procedimientos para cumplir con los objetivos.	1	2	3	4	5
17	¿Con que frecuencia presenta reportes del avance de su trabajo desarrollado? <ul style="list-style-type: none">○ Diario○ Semanal○ Mensual○ Anual					



○ Otros (Especifique)						
18	Los esfuerzos que se dedican a la planeación y control de sus actividades son de gran ayuda para el desarrollo de la Organización.	1	2	3	4	5
19	La rendición de cuentas y de resultados, es una práctica cultural muy arraigada en nuestra Organización.	1	2	3	4	5
20	¿Las metas u objetivos de la Organización, están claramente establecidas?	1	2	3	4	5
21	Conozco bien y entiendo la misión o propósito establecido tanto para nuestra organización como para la Coordinación Administrativa Financiera.	1	2	3	4	5



ANEXO 2: ENTREVISTA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

DERECHOS DE DECISIÓN

1. ¿Delega las tareas de acuerdo con las capacidades de sus colaboradores?
¿Cómo identifica dichas capacidades (conocimientos y competencias)?
¿Determina necesidades de formación para sus colaboradores sobre la base de dichas capacidades? Brinde un ejemplo.
2. ¿Qué hace cuando debe tomarse una decisión y no existe ningún procedimiento estipulado para hacerlo?
3. ¿Considera que es apropiada la estructura tanto de la Universidad de Cuenca como de la Coordinación Administrativa Financiera y existe una supervisión eficaz en la misma?
4. ¿Es clara la asignación de responsabilidades y a su vez es eficiente?
5. Cuándo debe realizar más de una tarea a la vez. ¿Qué variables o aspectos toma en consideración para fijar sus prioridades de modo tal de mantener un nivel de eficiencia y productividad acorde a las exigencias? ¿Alguna vez sus niveles de productividad no respondieron a las demandas existentes? ¿Qué considera que lo llevo a sufrir esta baja en su productividad personal? Bríndeme un ejemplo.
6. Cuénteme sobre los stakeholders de su organización, las fuerzas del poder, y quien toma las decisiones estratégicas de relevancia.

SISTEMA DE REMUNERACIÓN

7. ¿Existe algún incentivo formal o informal, adicional al sueldo de trabajo que perciben los trabajadores?
8. ¿Considera que todo el personal está lo suficientemente incentivado en su actual puesto de trabajo?



SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

9. ¿Considera que las actividades realizadas por cada uno de los empleados, se las está realizando de manera eficiente y eficaz? ¿Se ha efectuado evaluaciones de rendimiento al personal?
10. ¿Hay una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones que se realizan?
11. ¿Existen políticas y procedimientos necesarios con respecto a cada una de las actividades de la institución y los controles señalados por la política están siendo aplicados?
12. ¿Existen políticas / procedimientos para asegurar que la toma de acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles?

**ANEXO 3: POA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

DEPENDENCIA	EJE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MONTO FISCAL
Dirección Administrativa Financiera	Gestión Institucional	Fomentar la planificación institucional en sus diferentes niveles y en relación a una ejecución efectiva y eficiente del presupuesto.	\$ 5,732,253.34
DETALLE A SER EJECUTADO CON EL MONTO ASIGNADO			
Equipo y software			
Pago de servicios básicos			
Mantenimiento y repuestos			
Suministros de limpieza			
Suministros de oficina			
Servicios Profesionales			
Pasajes aereos nacionales			
Pasajes aereos internacionales			
Viaticos			
Pago de servicio de seguridad			
Adquisición de camaras de video vigilancia para los campus Balzay y Huayna Capac			
Pago de servicio de limpieza			
Servicio de Alimentación			
Sellos Automáticos			
Servicio de Hospedaje			
Servicio de transporte			
Combustible vehículos institucionales			
Matriculación vehicular			
Servicio de lavado de vehículos			
Servicio de rastreo satelital			
Stickers vehículos parqueadero autoridades			
Stickers para parqueo de estudiantes			
Toner impresora RICOH			
VEHICULOS (SERVICIO PARA MATENIMIENTO Y REPARACION) BUS DE PLACAS AEA1331			
SERVICIO DE TRANSPORTE SR. RECTOR EN QUITO			
VEHICULOS (SERVICIO PARA MATENIMIENTO Y REPARACION) MOTOS			
SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS REENCAUCHE DE NEUMATICOS			
MANTENIMIENTO PREVENTIVO BARRERAS DE INGRESO VEHICULAR			
MANTENIMIENTO CORRECTIVO BARRERAS DE INGRESO VEHICULAR			
COMPRA DE NEUMATICOS			
SERVICIO DE TRANSPORTE PUNTO A PUNTO			
MANTENIMIENTO VEHICULO ELECTRICO KIA SOUL			
Impuestos Prediales y Mejoras Municipales			
Infima Cuantía Arreglos Florales			
Contrato de Servicio de Fotocopiado más ínfimas para Campus Paraíso y Yanuncay			
Infima Cuantía de Lavado de Capas y Birretes			
Infima Cuantía Entrega de Prensa Escrita			
Seguros de Ramos Generales			
Contrato de Mobiliario			